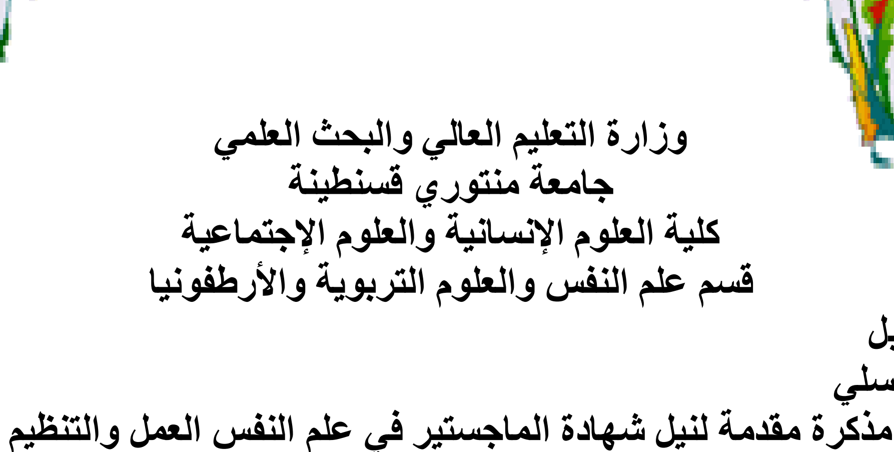


وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا

رقم التسجيل

الرقم التسلسلي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم

السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية"السوناريك" وحدة فرجيوة – ميلة–

من إعداد الطالب:

ميروح عبد الوهاب

تحت إشراف:

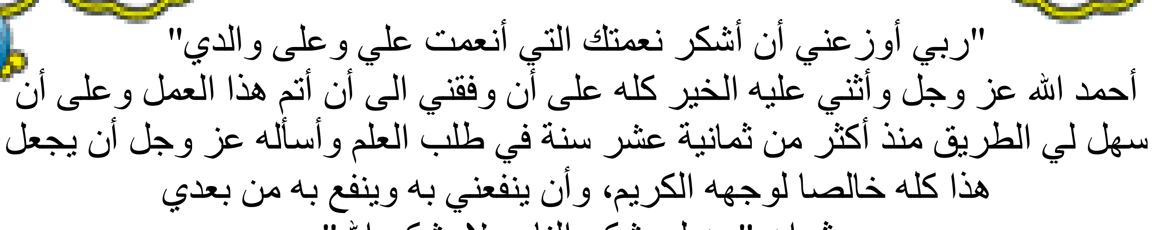
أ.د العايب رابح

أعضاء لجنة المناقشة:

تاريخ المناقشة:

السنة الجامعية 2009-2010

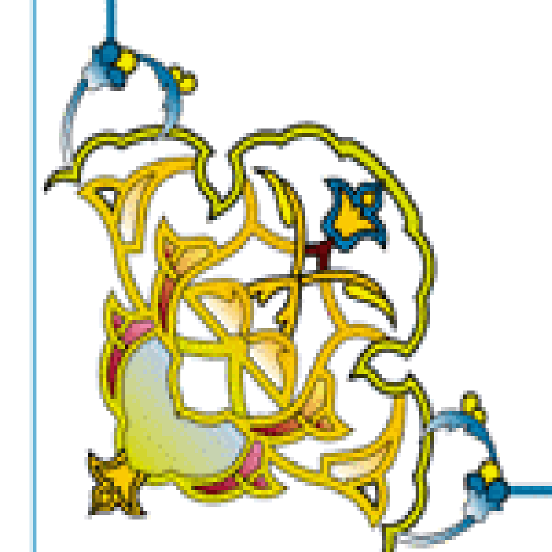
شكر وتقدير

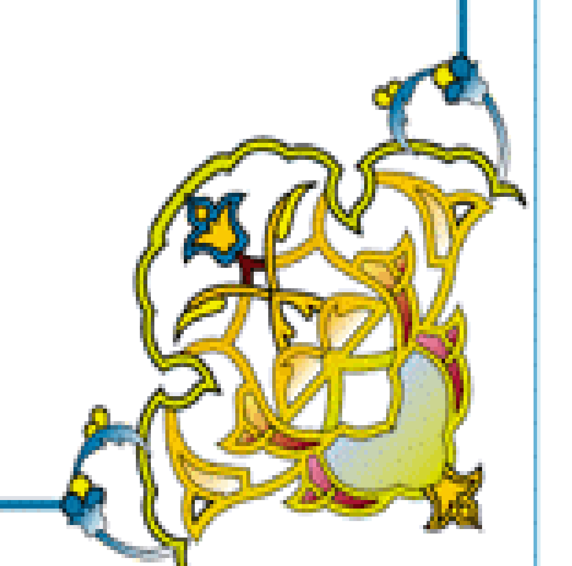


"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي"
أحمد الله عز وجل وأثني عليه الخير كله على أن وفقني الى أن أتم هذا العمل وعلى أن
سهل لي الطريق منذ أكثر من ثمانية عشر سنة في طلب العلم وأسأله عز وجل أن يجعل
هذا كله خالصا لوجهه الكريم، وأن ينفعني به وينفع به من بعدي
ثم إن "من لم يشكر الناس لا يشكر الله"
فاعترافا مني لأهل الفضل بعد فضل الله عز وجل لا يسعني إلا أن أعترف إلى الأستاذ
المشرف "**العايب رابح**"على إشرافه وتشجيعه ومساعدته وكذا صبره وسعة صدره
وهدوئه في التعامل مع المواقف.
كما لا يفوتني أن أعبر عن عظيم إمتناني لمسؤولي وعاملي المؤسسة الوطنية
"السوناريك" بوحدة فرجيوة ولاية ميلة.
على مساعدتهم لي وعلى رأسهم مسعود رئيس مصلحة الموظفين.
كما أتقدم بشكري إلى الأستاذة ميروح نجاة التي قدمت يد المساعدة لي، كما لا أنسا
الدكتور محمد مسعود بورغدة الذي ساعدني بنصائحه.
والى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث العلمي المتواضع من قريب أو بعيد..

فشكرا لهؤلاء جميعا

الباحث





فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

قائمة الملاحق



الجانب النظري



الفصل الأول

مقدمة

1- طرح الإشكالية.

2- فرضيات البحث.

3- أهمية البحث.

4- أهداف البحث.

5- مصطلحات البحث.

6- الدراسات السابقة.

7- التعقيب على الدراسات السابقة

1- المقـــــــــدمة:

لقد حظيت كل من القيادة والدافعية بإهتمام كبير من الباحثين والعلماء،سواء على المستوى الأكاديمي أو الميداني ، ولا يختلف اثنان على مالدور هاذين العاملين الرئيسين في التأثير على الأفراد والجماعات وإنجاز العمل والتقدم بالمؤسسات ، وقد فرضت كل من القيادة والدافعية نفسيهما على المنظمات التي ترغب بحق التقدم في مجال عملها منذ سنوات الأربعينيات من القرن العشرين ،وتأكد ذلك في عصرنا الحالي بمحاولات مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي ،في سبيل التنمية الاجتماعية والاقتصادية .

ولقد فرضت القوى الخارجية المتعاظمة للتنافس المحلي والعالمي والظروف الإقتصادية والإجتماعية والتقنية و الحكومية على الإدارة ضرورة التطور واكتساب أساليب وطرق جديدة لرفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية ،أو المحافظة عليها على أقل تقدير ،ويتطلب ذلك استغلال كافة الموارد المادية والمالية والبشرية .

كما أن الإهتمام المتعاظم بالعلاقة بين الموارد البشرية للمنظمة والتطور والنمو على المدى الطويل ،حيث كانت المنظمات تنظر إلى مواردها البشرية على أساس أنها مصدر لاينضب، ويمكن أن تحدث فيه تغييرات مستمرة وذلك لتوافر العرض الذي لاينتهي من الأشخاص المؤهلين ، وتتزايد الآن درجة الإهتمام التي يوليها المديرون لتطوير وتحفيز قوة عمل فاعلة في كل مستويات المهارة والمحافظة عليها باستخدام إستراتيجيات مثل تصميم الوظائف والإدارة بالأهداف وتنمية المهارات ...الخ.

وأخيرا طرأ على نظرة الناس في العمل تغيير كبير فقد كانت مدارس الإدارة القديمة تنظر إلى العامل باعتباره ترس صغير في عجلة كبيرة ، ويتم تحفيزه بالمال فقط.

ولعله أصبح واضحا لماذا يبقى موضوع الدافعية واحدا من أهم الموضوعات في السلوك التنظيمي والأداء ،فالنظرة إلى العامل كمورد غير محدود ويمكن تحفيزه بوسائل مادية وحسب نظرة ساذجة.[1]

ومن الملفت للإنتباه أن كل من القائم بهذه النظرة والمنفذ لها (المدير،القائد)،والموجهة إليه وهو العامل ينطلقان من موضوع واحد وهو أن لكل منهما دوافع،فالقيادة عملية تبادلية وليست أحادية الاتجاه ،فكليهما يحقق أهدافه من خلال الأخر.

وتعتبر دراسات السلوك القيادي قديمة نوعا ما ،غير أنها أخذت تطورات سريعة صاحبت تغييرات نهايات القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين في كل جوانب المنظمة ،وارتبطت بمواقف مختلفة يجب أن يراعيها القائد للتأثير على الأتباع ودوافعهم وأهدافهم ، وذلك مثل تماسك الجماعة،الهيكل التنظيمي،الصفات الشخصية للأتباع،الرضا الوظيفي،العدالة التنظيمية والمساواة بين العاملين..الخ.

ومن الملاحظ ارتفاع عدد الدراسات التي تهتم بدراسة السلوك القيادي وإرتباطاته وأثره على العديد من المتغيرات والظواهر النفسية ولاسيما الحاجات رغم الأشواط الكبيرة التي قطعت في هذا المجال وما نتج عنها من تحسين ظروف العمل سواء فيما يرتبط بالجوانب المادية ،كالظروف الفيزيقية من ضوضاء ،إنارة ،تهوية ومدة العمل وكميته، وزيادات في الأجور والرواتب ،ورغم كل هذا ظلت مشاكل الدافعية مرتفعة وزيادة حالات الغياب ودوران العمل وإنخفاض مستويات الأداء، ولعل السبب وراء ذلك هو إغفال حقيقة وصعوبة إشباع الحاجات الإنسانية ،فهذه الأخيرة قد تكون متعارضة فيما بينها فالموظف قد يكون له دافع قوي لإرضاء رئيسه في العمل بإنجاز أكبر ما يمكن إنجازه في العمل ،إلا أن ذلك قد يزعج الزملاء لخوفهم من عدم القدرة على تحقيق تلك

---

(1) الهاشمي لوكيا ،**السلوك التنظيمي:الجزء الثاني**،مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة،2006،ص165.

المستويات من الإنجاز وعلى ذلك فالموظف تنازعه نوعان من الدوافع كل منهما يعمل في الاتجاه المعاكس والدافع الذي يتغلب في النهاية هو الأقوى.

و يلاحظ أن النقود أوالمال ليست الدافع الوحيد للعمل حيث أثبتت الدراسات أن من العمال من يستمر في العمل حتى ولو كان في غير الحاجة للمال ، وبالطبع لا نستطيع إنكار ما لأهمية النقود في دفع العاملين نحو العمل ،غير أن الناس غالبا ما يكونوا مدفوعين لتحقيق أهداف أخرى ، بالإضافة إلى إثبات أن الظروف الفيزيقية قد لا تأثر على دافعية وأداء العمال .

وفي الحقيقة إنه بعد توافر كل هذا لابد من إشباع حاجات أخرى ذات طابع نفسي تسمح للعامل بالإنجاز والتقدم في الوظيفة والمنظمة ،وذلك بتوفير وظيفة تتحدى قدراته وتتيح الفرصة لتحمل المسؤولية والإبداع وتقدير الزملاء والمشرفين وتمثل في مجملها حاجات تقدير وتأكيد الذات.

ويأخذ القائد أو المشرف دورا كبيرا في تحقيق ذلك من خلال الإشراف والاتصال المباشر مع العمال ، وقدرته على تحديد وتشخيص هذه الحاجات لدى العمال ولاسيما سلوكياته وأفعاله التي تدعم وتحقق حاجاتهم وتنقل إنشغالاتهم للإدارة العليا وتحفزهم على العمل والإنجاز ،وهذه الجوانب تثبت بحق من هو القائد و ليس ما هي سمات القائد وذلك أكبر ما يشعل الرغبة لدى الأتباع والعمال داخل المنظمة لإحترام القائد وإتباعه ،مما يؤدي إلى مستويات من الدافعية والرضا الوظيفي والإلتزام لدى الفرد والجماعة داخل التنظيم وما ينتج من وراء ذلك من إرتفاع مستويات الأداء والإنتاجية والفعالية التنظيمية ككل.

وفي الوقت الحالي أخذت دراسات السلوك القيادي تطورات سريعة صاحبت تغيرات القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين في كل جوانب المنظمة ،وارتبطت بمواقف مختلفة يجب أن يراعيها القائد للتأثير على الأتباع ودوافعهم وذلك مثل تماسك الجماعة ،الهيكل التنظيمي ،الصفات الشخصية للأتباع ، الرضا الوظيفي ،العدالة التنظيمية والمساواة بين العمال...الخ ، حيث انتشر الوعي لدى أغلب المنظمات

بضرورة مراعاة حاجات العمال الأساسية و النفسية كالتقدير والاحترام وتحقيق الذات والعلاقات الإجتماعية، وقد تزايدت أنظمة التحفيز ودفع العاملين من إثراء وظيفي وتوسيع الوظائف وأوقات وأماكن العمل المرنة ...الخ. [1]

وكما قلنا سابقا فقد ظل البحث ومحاولة رفع مستوى الدافعية والرغبة في العمل لدى العمال ،وفي رأي الباحث أن هذا أن التطور قد مس الجانب النظري بنسبة كبيرة غير أن الواقع عكس ذلك.

وكل هذا دفع بالباحث إلى إجراء هذه الدراسة ومحاولة الاطلاع واقع السلوك القيادي بالدافعية لدى العمال بالمؤسسة الوطنية "السوناريك" بوحدة فرجيوة ولاية ميلة وذلك وفقا لنظرية **كلايتن ألدرفر.**

2- طرح الإشكالية:

لقد شهدت ميادين علم النفس مجالا واسعا من الدراسات شملت مواضيع مختلفة تعددت بإختلاف مجالات ومواضيع البحوث ، ولعل من بين المواضيع التي أخذت إهتمام الكثير من الباحثين كل من موضوعي الدافعية والقيادة ،وقد زاد الإهتمام بهما حاليا وخاصة مع التطورات الحديثة في طبيعة العمل والمنظمات وتغير النظرة إلى المورد البشري بصفة ملحوظة.

ولو نظرنا إلى الموضوع بنظرة تاريخية فإن الإنسان كائن إجتماعي لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين كما أن لديه العديد من الحاجات يسعى لإشباعها ، وفي سعي هذا الأخير وجد أنه لا يستطيع القيام ببعض الأعمال وحده فظهرت الجماعات إلى الوجود تسعى إلى تحقيق أهداف مختلف أفرادها على إعتبار أن مجموع أداء الجماعة ككل لا يساوي مجموع أداء كل فرد منها على حدا ،ومع كبر حجمها وتعدد أهدافها لم يعد بإمكانها إشباع وتحقيق أهداف أفرادها فظهرت المنظمات بضمها لعدد من الجماعات ، وبتعدد المنظمات في نفس مجال العمل والمجالات الأخرى

[1]– جاري ديسلر ،**إدارة الموارد البشرية**،ط8، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال ،مراجعة عبد المحسن عبد المحسن،دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية،2003،ص120.

ظهر التنافس فيما بينها فسعت هذه الأخيرة إلى الحصول على أعلى مستويات الأداء لدى عمالها وجماعاتها ، فظهر أبشع استغلال لطاقاتهم فانتشرت ظواهر التغيب ودوران العمل وإنخفاض الإنتاجية والأداء ،وعدم الرضا ومن ثم ظهر البحث عن رفع مستوى أدائهم بعدة أساليب كالحوافز المادية والإغراءات ،بالإضافة إلى التسلط والإجبار...الخ.

ولكن بالنظر إلى حجم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة والضغوط الداخلية والخارجية من أجل الإرتقاء بمستوى أدائها وجودة خدماتها والحد من تكاليف تشغيلها، أدركت هذه المنظمات أن عليها أن تكون مستيقظة وذات تفكير إستراتيجي ورؤية واضحة وأنه لابد من توافر قيادة واعية ومدركة لحجم هذه التغيرات ، ولكن برغم ذلك ظل العجز يواجه هذه المنظمات ولعل السبب الرئيسي وراء ذلك هو إعتبار القيادة ما هي إلا القدرة على تحمل المسؤولية والتمتع بالصلاحيات وممارسة السلطة ،وأنها عامل فردي إندفاعي ،أو أنها خلاصة الجهود الفردية وأن القيادة علاقة في إتجاه واحد.

ونتيجة لهذا الإعتقاد الذي كان سائد فقد تعرضت القوى العاملة إلى أبشع صور الإستغلال ،فكان العامل يعمل طوال اليوم بمقابل لا يعينه حتى على إشباع حاجاته الأساسية ويطبق كل ما يأتيه كبار الملاك والإدارة العليا دون إبداء أي رأي ،ويعمل في ظروف فيزيقية سيئة ،زد على ذلك غياب الآلات والماكينات جعلت العامل يعاني التعب والإرهاق الكبيرين وما يعود من ذلك على صحته في المدى القريب و البعيد .

ورغم ذلك فقد تم الإنتباه إلى حاجات العمال حيث تحسنت ظروف العمل وقل الجهد البدني المبذول بظهور الآلات والماكينات ،إلا أنه ظهر مهدد آخر وهو خطر

الفصل والبطالة والغموض في المسار المهني حيث يقول أحد كبار التنفيذيين ((ليس هناك أسوأ من الغموض في حياة الإنسان)).

ولكن نتيجة صعوبة فهم الحاجات والدوافع الإنسانية فقد أساءت معظم المنظمات فهمها وتطبيقها ،فإدراك المشرف والإدارة أن العامل الذي ينجز عمله بدقة ونجاح ومستوى عال من الأداء ويحترم قواعد وأوقات العمل ...الخ ربما يبحث عن زيادات في الأجر والراتب وتحسين ظروف العمل والأمان الوظيفي وغير ذلك من الظروف المادية الجيدة ، فكانت الإستجابة محاولة رفع روحه المعنوية والدافعية من خلال توفير حاجياته المادية من أجر ورواتب وتحسين ظروف العمل والأمان الوظيفي والمزايا الإضافية مثل حاجات الصحة والحماية والتقاعد...الخ.

وحقيقة الأمر أن كل هذه الإجراءات كانت لإعتقاد أن الفرد صاحب الأداء العالي والمتقن يملك دافعية كبيرة ويبحث عن حاجات جديدة له ،حيث تم إغفال إمكانية كون هذا العامل لايؤدي عمله على أكمل وجه لدافعيته إنما يرجع ذلك لمهاراته ومكتسباته وخبراته في العمل ، ومع ذلك فقد ساهمت في تحقيق إيجابيات، غير أنه بمرور الوقت تغيرت سلوكياته من كونه متفتحا واجتماعيا إلى منطوي وسلوكه دفاعي ضد الآخرين وإنخفضت مستويات الأداء والدافعية لديه ، وقد ساهم هذا في إقتناع المؤسسات أن العامل صاحب الدافعية المرتفعة والمهارات المنخفضة لا يحقق مزايا للمؤسسة ،كما أن العامل صاحب المهارات الجيدة ودافعيته منخفضة للعمل لا يحقق كذلك مزايا لها.

وبهذا حقق البحث في مجال حاجات العمال شوطا كبيرا وازداد فهم المنظمات لسلوكيات وحاجات عمالها واتجه البحث عن قوة عمل ذات مهارة وخبرة ومراعاة توفير حاجاتها الضرورية من زيادات في الرواتب وتحسين ظروف العمل من التدفئة التكيف والتهوية الأمن ، والعمل على خلق مجموعات عمل متوافقة وذات علاقات مهنية جيدة ،وتحسين نوعية الإشراف ...الخ وذلك لتعظيم الاستفادة منها.

وبفضل هذه التطورات والتغيرات الكبيرة في نظام وعمل المنظمات أثبت عكس الإعتقاد الذي كان سائدا، وأنه لابد من إعتبار القيادة عملية تبادلية بين القادة والعاملين ، وبذلك تم تأكيد المثل الانجليزي القائل :

" يمكنك أن تجر الحصان إلى النهر لكنك لاستطيع إجباره على الشرب" [1]

ولذلك فإن عملية القيام بوضع قوانين صارمة وبرامج عمل مكثفة تسعى إلى تحقيق وفرات في الإنتاج وربحية عالية ،لا تجدي نفعا إذا ما كان العامل غير مقتنع بها أو يفتقد الدافع للقيام بها ، كما أنها إن حركت العامل للقيام بها فإنها لا تضمن إستمراره بنفس الكفاءة ومستوى الأداء.

غير أن بظهور الإقتصاد العالمي في إطار العولمة والمنافسة الإقتصادية بين الشركات المتعددة الجنسية وإرتفاع عدد المؤسسات التي خرجت من المنافسة والخسائر الكبيرة التي لحقتها رغم الآلات والماكينات التي تملكها ،ورغم التقدم في فهم حاجات عمالها ودوافعهم حيث أدركت هذه الأخيرة أن أهم مورد لديها هو العنصر البشري وأن لمحافظة على عامل كفئ لابد من إشباع نوع آخر من الحاجات تساهم في استمرارية عمله بنفس الأداء والحماس والولاء للمنظمة ،وهي حاجات تقدير وإحترام وتأكيد الذات.

وبذلك أخذت الحاجات بعدا نفسيا أقرب إلى الدافعية وذلك من خلال تقدير إنجازات ومهارات وقدرات الفرد ،وتنمية الشعور بالثقة وإستخدام الألقاب البراقة وتوفير مهام تتحدى قدراتهم ومهاراتهم وتسمح لهم بالتطور وإستخدام أساليب إبداعية وإبتكارية تسمح لهم بالتقدم والنمو الذاتي...الخ

ولتحقيق ذلك وجب توفير قيادات عصرية تلهم المرؤوسين وتحفزهم وتشجعهم على الإبداع من خلال الحرص على تحقيق العدالة والمساواة في التعامل معهم وإشراكهم في صياغة ووضع الأهداف وإتخاذ القرارات وتقاسم الطموحات بحيث

---

[1]– أسامة كامل راتب ،**علم نفس الرياضة** ،ط2 ،دار الفكر العربي،مصر،1997،ص 71.

تخلق لديهم الالتزام بتحقيقها ، وتوفر لهم فرص التقدم في المنظمة وتقدير وإحترام الذات والإعتراف بهم نظرا لما ينتج عن ذلك من مستويات عالية من الأداء بحيث تساهم في مواجهة المنافسة الشرسة مع المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

وحقيقة أن الدراسات السلوكية كانت مبكرة نوعا ما غير أنها اتخذت صورا جديدة راعت فيها مختلف التطورات والتغيرات التي شهدها نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين ، حيث أخذت في إعتبارها سلوكيات القائد في مختلف المواقف التي تواجه المنظمة وتنعكس عليه ، وأخذت في إعتبارها حقيقة جوهرية أن سلوك القائد سلوك ملاحظ وهي أحسن اتجاه للتأثير على الأتباع ، فالعامل يؤمن بما يراه ولا يؤمن بما لا يراه ،ولعل هذا يلفت الإنتباه إلى شرط أساسي لخلق الدافعية لدى العامل وسلوكياته، هو أن يكون القائد في حد ذاته مثال يقتدي به كافة العمال يعمل مع كل واحد منهم بحماس ويعكس إهتمامه بهم وبحاجتهم ورغباتهم دون تحيز قبل أن يركز كل الإهتمام على أعمالهم وواجباتهم.

حيث يرى العديد من الباحثين أن السلوك القيادي بما يتضمنه من جوانب قوة تتمثل في التأثير المثالي ،والإهتمام بمراعاة الجوانب الإنسانية للعمال ،ومراعاة انجاز العمال بصورة تتوافق بما يستجد من المواقف وتوفير فرص لتحقيق مستويات عالية من الأداء وتحقيق الذات والحصول على التقدير والإحترام ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وتوفير ظروف عمل تتحدى قدراتهم ، يمكن أن تساهم بإيجابية في التغلب على الكثير من السلبيات التي تعاني منها القيادات التقليدية مثل التأثير في الإتجاه الواحد من طرف الرئيس على المرؤوسين في أداء المهام ، الحصول على الإلتزام والإستفادة من كافة قدراتهم وتحقيق الرضا ورفع الروح المعنوية والدافعية لديهم.

ومن خلال كل هذا تم إدراك المعنى الحقيقي للدافعية وهو ليس إشباع الحاجات المادية والتي تمثل الظروف المحيطة بالعمل فقط،إنما هي كذلك إشباع الحاجات

الداخلية التي تدفع العامل نحو العمل برغبة وحماس وروح معنوية عالية والتي تعكس حاجات النمو وهي تحقيق واحترام وتأكيد الذات .

ونظرا لأهمية السلوك القيادي الذي يعكس ما يقوم به القائد وليس من هو القائد ،ودوره في تحقيق الفعالية في المؤسسات لاسيما التأثير على الدافعية من خلال إشباع حاجات البقاء والانتماء والنمو، كل هذا يدفعنا إلى الإهتمام بهذا المفهوم الإداري وإلقاء الضوء على خصائصه وأبعاده النفسية لاسيما مع الفارق في التطور الذي حدث في الجانب النظري أكثر منه في الواقع فالسلوك القيادي الأمثل يكاد ينعدم في المنظمات الإدارية بصفة عامة ومنظماتنا الوطنية من بينها مؤسسة دراستنا بصفة خاصة ، والتي تتطلع إلى تنمية هياكلها وتحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة في الأداء بصفة عملية .

وعلى ضوء ما سبق نحاول التعرف على واقع السلوك القيادي لدى المشرفين والرؤساء للمؤسسة الوطنية "السوناريك" بوحدة فرجيوة ولاية ميلة ،وذلك من خلال الإجابة على تساؤل الدراسة الأساسي والذي مفاده :

ما مدى تواجد العلاقة الإرتباطية بين السلوك القيادي لدى الرؤساء والمشرفين والدافعية لدى العاملين بالمؤسسة السوناريك بوحدة فرجيوة ولاية ميلة وفقا لنظرية كلايتن ألدر فر؟.

ويندرج تحت سؤال الدراسة الأساسي مجموعة من التساؤلات هي:

- ما مدى تواجد علاقة إرتباطية موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات البقاء لدى العاملين وفق نظرية كلايتن ألدرفر؟.
- ما مدى تواجد علاقة إرتباطية موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات الإنتماء لدى العاملين وفق نظرية كلايتن ألدرفر ؟.
- ما مدى تواجد علاقة إرتباطية موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات النمو لدى العاملين وفق نظرية كلايتن ألدرفر ؟.

3- فرضيات البحث:

3-1- **الفرضية العامة:**

هنالك علاقة إرتباطية بين السلوك القيادي والدافعية لدى العمال وفقا لنظرية **كلايتن ألدرفر**.

3-2- **الفرضيات الجزئية:**

3-2-1- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات البقاء لدى العاملين وفق نظرية كلايتن ألدرفر.

3-2-2- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات الانتماء لدى العاملين وفق نظرية كلايتن ألدرفر .

3-2-3- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات النمو لدى العاملين وفق نظرية كلايتن ألدرفر .

4- **أهميـة الـدراسـة:**

يعد موضوع القيادة والدافعية واحد من أكثر موضوعات علم النفس أهمية وإثارة لاهتمام الناس جميعا ،فهو يهم الأب الذي يريد أن يعرف لماذا يميل طفله للانطواء والعزوف عن اللعب مع أترابه ،كما يهم القائد أو المدير الذي يريد معرفة دوافع العاملين لديه ، حتى يتسنى له أن يستغلها في حفزهم على تطوير أدائهم على النحو الأفضل ،فالأداء لايكون مثمرا وجيدا إلا إذا كان يرضي دوافع لدى الفرد.

4-1- إن لهذا الموضوع أهمية رئيسية في كل ما قدمه علم النفس بصفة عامة وعلم النفس العمل والتنظيم خاصة حتى الآن من تطبيقات سيكولوجية،ويرجع ذلك إلى الحقيقة التالية: أن كل سلوك ورائه دافع.

4-2- كما أن القول المأثور :((يمكنك أن تجر الحصان إلى النهر ،لكنك لا تستطيع إجباره على الشرب.)) يعبر بوضوح عن أهمية دور الدافعية في العمل ، فعلى سبيل المثال أن القائد أجبر عاملا ما على القيام بعمل أو مهمة لا يرغب في القيام بها ،ولكن هذا لا يضمن أن العامل سوف يبدل الجهد المطلوب مادام يفتقد الدافع القوي نحو أداء العمل الموكل إليه.

4-3- تأكيد العديد من الباحثين أهمية موضوع الدافعية،ومن بينهم **وودورث** في كتابه علم النفس الديناميكي أكد على مجال حيوي لدراسة أطلق عليه اسم علم النفس الدافعي أوعلم الدافعية، كما نجد **فاينكي** عام 1960 قد تنبأ بأن الحقبة التالية من تطور علم النفس سوف تعرف بعصر الدافعية.

4-4- كذلك يشير كل من **ليولن وبلوكر** عام1982 في كتابهما سيكولوجية التدريب بين النظرية والتطبيق إلى أن البحوث التي أجريت فيما يحص الدافعية تمثل حوالي30 من إجمالي البحوث التي أجريت في مجال علم النفس خلال العقدين الأخيرين.[1]

وتتبع أهمية هده الدراسة من أهمية العنصر البشري في المنظمات الإدارية بصفة عامة ،وفي مؤسسة دراستنا بصفة خاصة، بإعتباره الركيزة الأساسية لبلوغ الأهداف وتحقيق الغايات التنظيمية،كما أنه العنصر الأساسي المحدد لدى فعالية الأداء وكفائتة في المنظمة.

وفي ظل التغيرات التي نعيشها الآن ،وبروز العولمة والإنفتاح الإقتصادي - يعاني أزمة عالمية حادة- بين دول العالم ،فالمنظمات في العصر الحالي سواء الغربية أو العربية

---

(1)_ أسامة كامل راتب،مرجع سابق،ص72.

والوطنية تحتاج قيادة عصرية تنقلها من الطرية التقليدية في الإدارة إلى طرق تتماشى مع متطلبات القرن الحادي والعشرين.

وتظهر أهمية الدراسة من وجهة نظر الباحث في ما ستقدمه إلى رصيد المعرفة في مجال أدبيات القيادة ،وإضافة إلى المكتبة العربية التي تنقصها المعلومات والدراسات من الجانب الميداني ،والذي أخذ حيزا كبيرا لدى الغرب ولم يأخذ حقه في الفكر العربي ، أم أهميته التطبيقية فتكمن في معرفة السلوك القيادي في مؤسساتنا الوطنية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة وعلاقته بالدافعية لدى العمال.

كما تتأكد أهمية الدراسة كما يراه الباحث فيما ستقدمه الدراسة من نتائج وتوصيات يستفيد منها المسئولون في مؤسسة الدراسة والقطاعات الإدارية بصفة عامة ،ورفع مستويات الدافعية لدى عمالها ،ورفع كفاءة القادة.

5- **أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة أهداف نوجزها فيما يلي:

5-1- التعريف بمفهوم السلوك القيادي وشرح أبعاده وخصائصه المختلفة ،على إعتبار أنه من المفاهيم التي لاتزال تحتاج البحث على المستوى العربي والجزائري.

5-2- إبراز أهم ما توصلت إليه الدراسات الميدانية العربية والأجنبية عن أهمية وعلاقة السلوك القيادي والدافعية داخل المنظمات.

5-3- الكشف عن واقع السلوك القيادي والدافعية بالمؤسسة الجزائرية والمؤسسة التي يجرى عليها البحث.

5-4- معرفة مستويات الحاجات التي يرغب في إشباعها عمال المؤسسة محل الدراسة.

5-5- بيان طبيعة ومدى توافر العلاقة بين السلوك القيادي بالمنظمة ومستوى الدافعية لدى العمال فيها.

5-6- طرح بعض التوصيات والإقتراحات بناءا على نتائج الدراسة بجانبيها النظري والتطبيقي.

7-5- التعرف على بعض بدائل القيادة في حال أمكن توافرها داخل التنظيم المعني بالدراسة.

6- مصطلحات البحث:

1-6- السلوك : (BEHAVIOR)

هو التصرفات أو القرارات الفعلية للأفراد والمنظمات،[1] وهو خارجي يمكن ملاحظته حال وقوعه ،كما أن السلوك يتحدد بتفاعل كل من الجهد والقدرات،وتعتبر الدوافع هي التي تثير السلوك وتوجهه والقدرات توفر للإنسان الأهلية اللازمة للعمل بنجاح،وهذه العوامل تحدد قوة السلوك ،أي مقدار الجهد الذي يبدل في مجال العمل ،واحتمالات السلوك وهي احتمالات تكرار السلوك في ظروف مماثلة ، ونوعية السلوك وهي مدى إتقان أوصحة السلوك وأداء المهام وعدد مرات تكرار السلوك في حال عدم تعزيزه.[2]

ويقصد بالسلوك في هذا البحث كل ما يصدر عن الفرد (القائد) ويمكن ملاحظته من تصرفات أو قرارات ،أقوال،إيماءات وأفعال بحيث تكون موجهة وتخص العاملين مباشرة أو ضمنيا.

2-6- القيادة (LEADERSHIP):

(1)ـأندرو دي سيزلاقي،مارك جي ولاس،**السلوك التنظيمي والأداء**،ترجمة جعفر أبو القاسم،معهد الإدارة العامة،المملكة العربية السعودية،1991،ص621.

(2)ـالمرجع نفسه ،ص ص 54،72.

تعرف القيادة بأنها أفراد يوجدون بالجماعات والمنظمات يكون لهم التأثير الأكبر على الآخرين ،كما أنها إجراءات يؤثر شخص ما بمقتضاها على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو المنظمة .[3]

كما تعرف بأنها الإبقاء على الأفراد العاملين بالمنظمة في نشاط دائم لتنفيذ وظيفة التنظيم ودلك بالإشراف الفعال.[1]

والقيادة هي عملية التأثير الذي يوصف بأنه عملية إرشاد نشاطات أعضاء المنظمة في تحديد الاتجاهات (المقاصد) التي تقود للحصول على أهداف نظام الإدارة. [2]

ونعني بالقيادة في هذا البحث بأنها الطريقة أو السلوك الذي يحاول من خلاله أحد الأفراد (القائد) التأثير بموجبه على الأفراد العاملين لتحقيق مجموعة أهداف معينة.

3-6- السلوك القيادي:

ويعني أنماط السلوك التي يتبناها القائد لمساعدة جماعته على إنجاز واجباتها وإشباع رغباتها.[3]

وقد يعرف السلوك القيادي على أساس السلوك الذي يتجه إليه ونميز نوعين:

1- سلوك يهتم بالعاملين: ويعني الإحترام و أن أنشطة القائد تتجه إلى تحقيق رفاهية مرؤوسيه وإقامة علاقة إيجابية معهم.

2- سلوك يهتم بالإنتاج: ويعني التوجه نحو إنجاز العمل ،وتكون أنشطة القائد متجهة نحو تحسين الإنتاجية وإنجاز العمل.

ونقصد بالسلوك القيادي في بحثنا كل مايصدر ه القائد من أنماط السلوك التي توحي أنه مهتم بالعمل ،أو مهتم بالعاملين،في محاولة منه للتأثير على العاملين لتحقيق هدف أومجموعة أهداف معينة.

4-6- الـدافعية:

---

[3]– جيرالدج جرينبرج ،روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات** ،ط7،ترجمة رفاعي محمد رفاعي ،اسماعيل علي بسيوني ،دار المريخ للنشر والتوزيع ،المملكة العربية السعودية،2004،ص622.

[1]– علي الشرقاوي ، **إدارة الأعمال :الوظائف والممارسات الإدارية** ،دار النهضة العربية ،بيروت ،بدون تاريخ،ص50.

[2]صلاح عبد القادر النعيمي ،**المدير،القائد ،المفكر الاستراتيجي**،ط12،أفراد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2008،ص93.

[3]- أسامة كامل راتب،مرجع سابق، ص436

هي عبارة عن الحالات الداخلية للعضوية التي تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف محدد ،وتحافظ على إستمراريته حتى يتحقق دلك.[1]

كما أنها حالة يستمر فيها النشاط وتتوسطه إلى درجة كبيرة عمليات تقييم واعية ،وتوقع وإنفعال ،وهي الحالات الداخلية والخارجية التي تحرك أداء الفرد وتوجهه نحو تحقيق هدف محدد وتحافظ على إستمراريته حتى يتحقق ذلك الهدف .[2]

وكما يقصد بالدافعية عملية إثارة وتوجيه والمحافظة على سلوك الإنسان الموجه لغرض معين .

ونقصد بالدافعية في بحثنا هي جميع الحالات الداخلية والخارجية (سلوك القائد) التي تحرك سلوك العامل وتوجهه وتحافظ على إستمراريته نحو هدف إشباع حاجات البقاء والانتماء والنمو بحيث يؤدي العامل عمله بحماس وروح معنوية عالية.

6-5- حاجات النمو:

وهي الحاجات التي تهتم بتطوير المهارات والقدرات وتحقيق الذات في الوظيفة ، وينتج عن إشباع هذه الحاجات تولي الفرد لمهام لا تتطلب فقط إستخدام لقدراته بالكامل بل قد تتطلب أيضا تطوير قدرات جديدة ،وتماثل هذه الحاجات بعض حاجات تقدير واحترام وتأكيد الذات في هرم ماسلو للحاجات.

ونقصد بحاجات النمو في بحثنا تلك الحاجات التي تخلق لدى الفرد الرغبة والشعور بأهمية العمل وتحثه على إستخدام كل قدراته وطاقاته ،بحيث تسمح له بالتقدم في الوظيفة وتطوير مواهبه وبذلك يحصل على الإهتمام والتقدير والإعتراف لقاء العمل الذي يقدمه ،ويثبت مكانه بين زملائه وهذا ما يخلق لديه دافعية داخلية للعمل.

---

[1]- يوسف قطامي، **الدافعية للتعلم الصفي لدى طلبة الصف العاشر**، مجلة دراسات ،العدد2 ،المجلد20أ،1993،2،ص234.

[2]- أندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس،مرجع سابق،ص88.

6-6- حاجات الانتماء:

هي الحاجات التي تركز على العلاقات والتقبل من طرف الآخرين للحصول على الرضا ،وتقابل هذه الحاجات حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية وبعض حاجات تقدير الذات في هرم الحاجات لماسلو.

ونقصد بها في بحثنا تلك الحاجات التي تنشط بعد إشباع حاجات البقاء ،حيث يتجه العامل إلى تكوين علاقات ويرغب في أن يكون محبوبا ومقبولا من الآخرين والتي بدورها تسمح له بالانتقال إلى إشباع حاجات أعلى.

6-7- حاجات البقاء:

وهي الحاجات التي تنبع عن طريق عوامل البيئة كالأكل والشرب وتقابلها داخل التنظيم الرواتب والأجور وظروف العمل الآمنة والامتيازات الوظيفية ،وتقابل هذه الحاجات في هرم ماسلو الحاجات الأساسية وبعض حاجات الآمن .[1]

ونقصد بها في بحثنا جميع العوامل الأولية التي تحرك سلوك العامل بحيث تكون ملحة وتحتاج إشباع ضروري حتى يتمكن الفرد من الانتقال لبقية الحاجات الأخرى ،وتكون مرتبطة بالجوانب الفسيولوجية والمادية لجسم الإنسان.

[1]– الهاشمي لوكيا ،مرجع سابق، ص183.

7- الدراسات السابقة :

ظهر ت القيادة في البداية في حقل العلوم السياسية والمنظمات العسكرية إلا أنها حظيت باهتمام الباحثين في منظمات الأعمال ،فالتأثير المثالي والتحفيز الفكري وتقدير الأفراد وإشراكهم في الرؤية وتمكينهم وتفويض الصلاحيات لهم هي عوامل مهمة في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها ومستوياتها الإدارية،وستبقى القيادة في علاقتها بالدافعية لتأثر على الأداء في أي بحث مستقبلي كما جاء في إحدى الدراسات. لقد كان السلوك القيادي مجالا كبيرا لعدد من البحوث التي أجراها باحثين و قادة مشهورين ومنظمات بارزة مند العشرينيات وتناولت جوانب عديدة من أبعادها وعناصرها، وقد اهتم الباحثون في منظمات الأعمال والمنظمات الاجتماعية بقياس أثر السلوك القيادي على الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين ، ومستوى الأداء والثقة والولاء التنظيمي...الخ.

وقد أخذت دراسات السلوك القيادي بجانب الأداء لدى العمال حصة الأسد من الدراسات سواء الغربية أو العربية ،غير أن هنالك دراسات وتلميحات إلى علاقة السلوك القيادي بالدافعية لدى العمال ،ورغم شح الدراسات العربية فيما يتعلق بالمتغيرين في الدراسة - حسب اطلاع الباحث - فقد أدخل الباحث بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة في المجال الرياضي وذلك لإثراء الموضوع والاستفادة من معظم الأدبيات الممكن جمعها.

وتجدر الإشارة إلا أنه لم يتم التطرق إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بين السلوك القيادي مع متغيرات أخرى غير الدافعية بشكل كبير باستثناء دراسة أو اثنين ،وذلك بسبب الدراسات الكثيرة في هذا المجال لاسيما الأداء ،وقد اكتفى الباحث ببعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين السلوك القيادي كمتغير مستقل ، وفي البعض العلاقة بينه وبين الدافعية ، وفي مايلي بعض الدراسات العربية والغربية التي وسعنا إيجادها.

7-1- دراسة كل من LEWIN , LIPPITTE AND WHITE(1939):

أجريت الدراسة في أواخر الثلاثينيات ، والتي طبق فيها الكثير من أفكار "لوين" وكانت عبارة تجربة أجريت على عدد من التلاميذ قسموا إلى مجموعات حسب نوع السلوك الذي يقوم به المشرف (القائد) على كل مجموعة ، وقد تلقى المشرف على كل مجموعة تعليمات من القائمين بالتجربة بإتباع نمط معين من السلوك وهي كما يلي:

7-1-1- النمط الاستبدادي. autocratique or authritarian.

7-1-2- النمط الديمقراطي. démocratique.

7-1-3- النمط الفوضوي.laissez-faire

حيث قام القائد في النمط الاستبدادي بتركيز كافة القرارات في يده ،بما في ذلك تحديد مختلف الأنشطة والإجراءات المسموح للأفراد القيام بها والغير المسموح القيام بها ، واتخاذ الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية ، وكان هو مركز الاتصالات والمعلومات في الجماعة ، وعكس ذلك كان النمط الديمقراطي تحددت فيه مختلف القرارات نتيجة المشاركة والمناقشة الجماعية التي تمت بتشجيع ومعاونة من القائد ، وكان الثواب والعقاب على أسس موضوعية ،وكانت هناك حرية أكبر في الاتصال بين أفراد الجماعة و تفاعلهم مع بعضهم البعض، وقد تم ذكر هاذين النمطين فقط نظرا لأهميتهما وشهرتهما وقد كانت النتائج المحصل عليها كما يلي:

أ- كانت الإنتاجية أكبر في ظل النظام الاستبدادي منه في النظام الديمقراطي .

ب- كانت درجة الابتكار في ما تقوم به الجماعة من أنشطة في النمط الديمقراطي أكبر منه في النمط الاستبدادي.

ت- كان الدافع إلى العمل أقوى في ظل النمط الديمقراطي منه في الاستبدادي،وكذلك الرضا كان أكبر في الديمقراطي منه في الاستبدادي.[1]

[1]– أحمد صقر عاشور،**إدارة القوى العاملة**،دار النهضة العربية ،1979،ص67.

وتشير النتائج إلى أن تحقيق المجموعة لإنتاجية أكبر في النمط الاستبدادي لكنها مرتبطة بممارسة القائد الاستبدادي لضغطه على الجماعة بوجوده في مكان العمل.

أما فيما يخص مؤشرات الفعالية الأخرى مثل الابتكار والدوافع للأداء والرضا والتماسك والتفاعلات الاجتماعية ، فقد تفوقت القيادة الديمقراطية بوضوح على الإستبدادية.

7-2- **أبحاث جامعة ولاية أوهايو(1950) :**

من أكثر الدراسات المعروفة بين أعمال البحث الكبرى التي نمت بعد الحرب العالمية الثانية تلك التي أجراها باحثوا جامعة ولاية أوهايو ، وقد كان الهدف العام لهذه الدراسات هو بحث العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة أثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل.

وقد تم استخدام استبيانان منفصلين احدهما لقياس أسلوب القيادة كما يراه القائد نفسه ، وأخر لقياس أسلوب القيادة حسب رأي مرؤوس القائد ، (leadership behavior description questionner) .

وتم استخدام التقديرات المأخوذة من الإجابات لتحديد النمط القيادي للمدير ،وأبرزت النتائج ظهور سلوكين قياديين بارزين هما:

7-2-1- المبادأة والتنظيم : ويتعلق بمدى قيام القائد بتنظيم وتحديد المهام وتحديد العمل المراد أدائه ، وإقامة شبكة للاتصالات وتقويم أداء جماعة العمل.

7-2-2- التعاطف : وهو السلوك الذي يتضمن الثقة والاحترام المتبادل والمودة والاهتمام بسعادة العاملين ،ويشير التعاطف إلى التركيز على أسلوب القيادة الموجه نحو العاملين.[1]

---

[1]– أحمد صقر عاشور،مرجع سابق،ص67.

وهناك العديد من الدراسات التي أجريت للتعرف على أثار المبادأة والتنظيم والتعاطف مع الآخرين على الأداء و الروح المعنوية لجماعة العمل،وقد تمت الكثير من الأعمال الأولى على أساس الإعتقاد بأن أكثر القادة فعالية هم الدين يعطون قدرا عاليا من الاهتمام بالتنظيم والاهتمام بالأفراد ، وقد أظهرت النتائج عدم وجود نمط أمثل ، فمثلا كشفت الدراسات إرتباط كلا البعدين بالمستوى العالي من الأداء والرضا لدى العاملين ، في حين كشفت دراسات أخرى أنه أحدث بعض الإختلالات الوظيفية.[1]

7-3- دراسة جامعة ميتشجان: الإهتمام بالعمل والإهتمام بالموظف.

في الوقت الذي كانت تجرى فيه أبحاث ولاية أوهايو ،كانت هناك سلسلة من الدراسات حول القيادة تتم في جامعة متشحان ، وتمثل الهدف منها في تحديد الأنماط السلوكية للقيادة والتي تؤدي إلى الارتفاع بمستوى الأداء والرضا لدى العاملين ، وأظهرت النتائج سلوكين قياديين بارزين هما :

7-3-1- **الأسلوب القيادي الذي يهتم بالعمل:** يركز على أسلوب الإشراف المباشر ، واستخدام القوة الشرعية والقسرية ،والالتزام بجداول الإنتاج وتقويم أداء العاملين .

7-3-2- **الأسلوب القيادي الذي يهتم بالموظفين:** يركز على تفويض السلطة والاهتمام بمصالح وحاجات الموظفين .[2]

وفي دراسات على نطاق واسع من الأعمال الصناعية أثبتت أنه لا يلزم تقييم فعالية الأسلوب القيادي على أساس معيار الإنتاجية فحسب بل يجب الأخذ في الاعتبار

[1]_ أندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس،مرجع سابق،ص ص296.

[2] -R ichard H.Cox , **psychologie du sport** ,1er edition, de Boeck université ,paris ;2005,p285.

معايير أخرى ترتبط بالعاملين مثل الرضا الوظيفي ، الدافعية ،الالتزام، وقد أحس مؤيدو هدا المدخل أن أسلوب القائد الذي يوجه اهتمامه نحو الموظفين كان الأنسب والمؤثر.

7-4- دراسة اديغون وستيفنسون (adigun and stephenson1992):

تأخذ الدراسة عنوان : مصادر الدافعية للعمل والرضا الوظيفي بين المستخدمين البريطانيين والنيجيريين ، حيث هدفت الدراسة إلى مقارنة إجابات المبحوثين من المستخدمين البريطانيين والنيجيريين العاملين في بريطانيا ،حول الأسئلة المتعلقة بمصادر الرضا وعدم الرضا الوظيفي فيما يتعلق بنوع الحاجات ،وكشفت الدراسة أن العاملين من البلدان الفقيرة يفضلون المكافآت المادية /الظاهرة extrensic job rewards مثل مزايا الوظيفة ، تحسين الظروف المادية ،الراتب والعلاقات الإنسانية بين الأفراد ، بينما يفضل العاملون من البلدان الغنية المكافآت الكامنة rewards intrinsic job مثل توفير فرص لتطور للعاملين ، الإعتراف بالجهد ،توفير العمل الذي يتصف بالتحدي والانجاز.

وكشفت كذلك وجود اختلاف في اتجاهات العاملين فيما يخص مصادر الرضا الوظيفي بين النيجيريين وأقرانهم البريطانيين حيث يتطلع النيجيريون إلى الحاجات الأساسية وحاجات الأمن ،والحاجات الاجتماعية كمصادر للرضا الوظيفي ،بينما يتطلع العاملون البريطانيون إلى محتوى العمل كمصدر للرضا الوظيفي.

7-5- دراسة "وودارد"(woodard 1994):

حيث كانت بعنوان : الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الوسطى وعلاقتها بدافعية المعلم نحو العمل بولاية جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث هدفت الدراسة إلى :

5-1- تحديد الأنماط القيادية لدى مديري المداري الوسطى بولاية جورجيا .

5-2- تحديد مستوى دافعية المعلم نحو العمل.

3-5- الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الوسطى ودافعية المعلم للعمل.[1]

ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وكانت عينة البحث مكونة من 420 معلم يعملون في 10 مدارس وسطى بولاية جورجيا، واستخدم الباحث استبيانان بحيث كان الأول لوصف السلوك القيادي والثاني لقياس دافعية المعلم نحو العمل، وكانت النتائج كما يلي:

أ- وجود علاقة ارتباطيه متوسطة بين النمط القيادي لمديري المدارس ودافعية المعلمين نحو العمل .

ب-أعطت الدراسة دلالة إحصائية بأن المعلمين يكونون أكثر دافعية لتحقيق أهداف برنامج المدرسة عندما يعملون لدى مدير له قدرة عالية في مهارات السلوك القيادي.

7-7- دراسة دنيبات (1999) :الدافعية إلى المهنة لدى العاملين في الرقابة الجوية بالأردن

هدفت الدراسة إلى معرفة عوامل الدافعية لدى العاملين في مجال الرقابة الجوية المدنية في الأردن، والتعرف على مدى تطبيق نظرية التدرج الهرمي للحاجات **لما سلو** على هؤلاء العاملين.

وقد تم توزيع 118 استبانه عليهم ، وأظهرت نتائج الدراسة بأن المبحوثين قد أعطوا أعلى ترتيب للدوافع التالية:

الإبداع في العمل والمهنة وسهولة الحصول على التعين ، ظروف العمل وبيئته والاستقرار الوظيفي والاعتراف بالمكانة والتقدم في التنظيم ، في حين إن المجموعة

[1]- **دراسات نفسية** ، مجلة التربية ، المجلد 2،العدد 1،جامعة المنصورة ،مصر ، 2003، ص ص50-51.

العوامل التي أعطيت ترتيبا منخفضا كانت كالأتي : الاستقلالية في العمل ، جماعة العمل وزمالة المهنة ،المسؤوليات في العمل ،الاستفادة من القدرات.

وتشير نتائج تحليل التباين على عدم وجود أي اثر له دلالة إحصائية في دوافع المبحوثين التي تعزى إلى متغيرات السن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والحالة الاجتماعية.

وبناءا على ذلك فإن نتائج الدراسة على العموم لا تتفق مع ما جاءت به نظرية ماسلو ولا مجال لتطبيقها في الواقع العملي على مجتمع هذه الدراسة.

7-8- دراسة محمد إبراهيم مجممي 2004:

كانت الدراسة بعنوان أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، حيث هدفت الدراسة إلى فهم الدور الذي يلعبه إختلاف أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين.

تمثل المجتمع في كل العاملين في المصانع الخاصة الموجودة في مدينة الرياض البالغ عدده (1203) وعمالة قدرها (111.965)، حيث تم اختيار عينة عشوائية من العاملين تكونت من (311).

وتم تطبيق استبيانين الأول للنمط القيادي (باقازي 1984) ، والاستبيان الثاني من إعداد (الفايدي1987) وكانت النتائج كما يلي:

7-8-1- تمارس أنماط القيادة الثلاثة (الأوتوقراطي ،الديموقراطي، الفوضوي) لدى عينة المصانع الخاصة بمدينة الرياض.

7-8-2- وجود علاقة إرتباطية ايجابية دالة إحصائيا بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديموقراطي والأوتوقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة بالرياض.[1]

[1]– ناصر محمد إبراهيم مجممي، **أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير ،السعودية ،2004، ص16،5.

7-9- دراسة كل من مازن عبد الهادي أحمد وتحسين عبد الكريم (2004):

لقد قام الباحثين بدراسة تحت عنوان :تقييم الأداء الإداري للقيادات في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر المدرسين، وقد انطلقا من افتراض أن هنالك اختلاف في درجات تقييم أداء القادة العاملين حسب مناصبهم الإدارية بالتسلسل الإداري للكلية من وجهة نظر المدرسين في العراق (كلية بغداد ،البصرة ،الموصل ،بابل ،القادسية،ديالى)، حيث تكمن أهمية هذه الدراسة في النتيجة التي توصلت إليها والتي سوف نتطلع عليها في أخر الدراسة.

وقد استخدم المنهج المسحي لملائمته طبيعة المشكلة ،وقام الباحثين باختيار عينة بلغت 180 أستاذ (مدير ،أستاذ مساعد ،أستاذ) من مجتمع بلغ عدد أفراده 820 مدرس ،حيث كانت عشوائية وتمثل 25 بالمائة من مجتمع الدراسة ،مستخدما في ذلك مجموعة أدوات للبحث من استمارة ومقابلات شخصية واستبيان لقياس أداء القيادات الإدارية ،والذي يشمل تقييم الوظائف الإدارية مثل عنصر (القدرة الإدارية ، القيادة ،اليقظة الذهنية،الشخصية ،أداء العمل) للقيادات الإدارية من العملين في كليات التربية الرياضية مثل(العميد،معاوني العميد،رؤساء الأقسام)من وجهة نظر المدرسين .

وبعد قيام الباحثين بالدراسة الاستطلاعية وحساب ثبات وصدق أدوات جمع البيانات ،تمت الدراسة على عينة البحث باستخدام أساليب إحصائية منها معامل الارتباط بيرسون وما يتبعه من عمليات أخرى ،واختبار (f) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق معنوية بين المجموعات وداخلها وأيهما أفضل تقييما من وجهة نظر المدرسين.[1]

وقد لوحظ أن تقييم الأداء الإداري لعمداء الكليات كان بمتوسط حساب قدره (3,4) بين مستوى (جيد وممتاز) مما يدل على أن المدرسين راضون عن الأداء الإداري لعمدائهم وأن درجة تقييمهم كانت عالية مما يعزز العلاقة بين العاملين في هذه المؤسسات ويخلق

[1]– مازن عبد الهادي أحمد ،تحسين عبد الكريم ، **تقييم الأداء الإداري للقيادات في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر المدرسين** ، مجلة علوم التربية الرياضية ،العدد 1،المجلد 4،جامعة بابل ،العراق ، 2005،ص ص117-122.

مناخ صالح للعلاقات الإنسانية ،ويرجع الباحثين سبب حصول عمداء الكليات على درجات عالية إلى أن معظم العمداء تم اختيارهم بطريقة الانتخاب من قبل أساتذة الكليات ، أما درجة تقييم أداء المعاون الإداري قد انحصرت بمستوى (جيد) عند وسط حسابي قدر (3,1) وهذا يدل على أن وجهة المدرسين نحو المعاونين الإداريين كانت جيدة كذلك بسبب طريقة الانتخاب في اختيارهم ،في حين المستوى المتوسط يعزيها الباحثين إلى أن اتصال المدرسين بالمعاون العلمي فيما يخص معاملات الترقية والدراسات العليا و تقييم البحوث قد تخلق بعض عدم الرضا عند بعض المدرسين ممن قد تتأخر معاملاتهم أو من لا يكلفون بالتدريس أو الإشراف في الدراسات العليا ،أو ممن لا يكلفون بتقييم البحوث العلمية المسؤول عنها المعاون العلمي ،مما يخلق رد فعل سلبي أحيانا في تقييم الأداء الإداري للمعاون العلمي من وجهة نظر المدرسين ، أما درجة تقييم أداء رؤساء الأقسام قد بلغت متوسط حسابي فدره (2,6) بمستوى وسط ، يعزيه الباحثين إلى أن عملية الاختيار تمت بطريقة التعيين وليس بطريقة الانتخاب من المدرسين كما أن شعور بعض المدرسين أن عملية التعيين هذه ليست عادلة ولم تأخذ بعين الاعتبار المستوى العلمي والإداري لتعيين رؤساء الأقسام ، وبالتالي فإن الكثير من المدرسين الذين يحملون ألقاب علمية تفوق ما لدى رئيس القسم يتحاشون التعامل معه.

وعموما أن عملية تقييم الأداء الإداري للقيادات في كليات التربية الرياضية أعطى صورة إيجابية عن العلاقات الإنسانية التي تربط المدرسين مع رؤسائهم المديرين (العمداء ،المعاونين ، رؤساء الأقسام)، وأن عملية الاختيار بطريقة الانتخاب أشعرت الجميع بالمسؤولية الجماعية لإدارة الكلية.

وانتهت الدراسة إلى توصيات بضرورة الأخذ بعين الاعتبار عند تقييم القادة الإداريين رأي منتسبيهم من المدرسين والموظفين لأن التقييم المباشر يعني المراقبة والإشراف على هذه القيادات وهذا يبعدها عن الوقوع بالخطأ ويعطيها فرصة للعمل الناجح.

ضرورة تحديد نسبة درجة تقييم القادة الإداريين في مؤسسات التعليم العالي خاصة أساتذة وموظفي الكليات بالإضافة إلى درجة تقييم المسؤول الأعلى كي تعطى درجة تقييم حقيقية عن مستوى الأداء الإداري للقائد بعيدا عن الدوافع الشخصية.[1]

7-10- دراسة (tom everett 2005):

أخذت الدراسة عنوان : علاقة القيادة بالدافعية والروح المعنوية لدى رجال الإطفاء، وقد هدفت الدراسة إلى كشف مهارات القيادة و الإدارة والقيادة لمساعدة المشرفين على رفع الروح المعنوية والدافعية لدى العمال الاطفائين، وقد بدأت المشكلة عندما تم الكشف عن انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى عمال الإطفاء في قسم الإطفاء لمدينة ((sioux city)) مما أدى إلى إنخفاض الإنتاجية ،حيث هدفت الدراسة إلى الوقوف على أسباب ذلك وإعطاء اقتراحات لتحسين مستوى الإنتاجية في القسم.

وانطلقت الدراسة من مجموعة تساؤلات تمثلت في ما يلي:

7-10-1- ما هي مهارات القيادة والإدارة التي تعود برفع الروح المعنوية والدافعية لدى العمال ؟

7-10-2- ما تفعله المنظمات الأخرى لتحقيق الفعالية القيادية والإدارة ؟

7-10-3- ما هي المهارات التي إذا امتلكها العمال (رجال الإطفاء) يمكن أن تأثر على روحهم المعنوية والدافعية لديهم ؟

7-10-4- ما هي المهارات الواجب توافرها لدى المشرفين حتى تؤدي إلى رفع الروح المعنوية والدافعية لدى العمال ؟

وقد تأكدت المشكلة عندما أبدت لجنة المساواة داخل المنظمة شكوكا حول أسباب انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى العمال إلى إمكانية وجود تمييز وعدم

(1) – مازن عبد الهادي أحمد ،تحسين عبد الكريم ،مرجع سابق ،ص ص 123-124.

العدالة في المعاملة ببين العمال على أساس السن أو الجنس ، الديانة أو الثقافة ...الخ مع ملاحظة أن هذه اللجنة هي التي تقوم بمراقبة مدى التزام المنظمة بالقوانين الفدرالية قي معاملة جميع العمال بكرامة وبشكل مقبول ومحترم.

وقد استخدمت الدراسة استمارة تم تقسيمها إلى قسمين الأول يدور حول محاولة معرفة إذا كان العمال يحسون بأنهم يعاملون باحترام وبشكل مقبول وبكرامة ، والقسم الثاني يقيس الاختلافات الموجودة في التعامل بين الأقليات .[1]

وكانت اختيارات الاستمارة متدرجة من 1-5 (موافق بشدة ،موافق ، أحيانا، غير موافق ، غير موافق بشدة)، حيث كشفت النتائج أن العمال بكامل الشركة وكذلك قسم الإطفاء يحسون باهتمام ضعيف بسياسة تنوع القوى العاملة كما أن رجال الإطفاء يحسون بأنهم لا يعاملون بكرامة وتقدير واحترام.

وعلى أثر هذه النتائج تم عقد اجتماع ضم أعضاء الإدارة والمشرفين المباشرين وبعض ممثلي العمال لمعرفة الأسباب وراء ذلك حيث كانت كما يلي:

أ- يستخدم معظم المشرفين سلطاتهم كتهديد وعقاب للعمال.

ب-إحساس العمال أنهم أصغر وحدة مدارة.

ت-تدخل المشرفين والإطارات في سلطات العمال.

ث-لا يحق للعمال أدنى حق في اتخاذ أبسط القرارات.

ج- أحساس العمال أن نظام المكافئات والترقية غير عادل .

وبذلك أخذت لجة الاجتماع قرار بضرورة الإسراع بتطوير مهارات القيادة لدى المشرفين وتحسين الاتصالات ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

[1]- Tom Everetr , **leadership as it relates to morale and motivation on the Sioux city fire department,** Iowa, august 2005,pp 10-15.
Http://www.usF.dhs.gov/pdf/efop/eFo3814.pdf 09/05/2010 ,21:30.

7-11-دراسة فاتنة جميل محمد بليبسي(2007):

كانت بعنوان: درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، وبالإضافة إلى محاولة معرفة مدى ممارسة المهام القيادية تحاول الدراسة التعرف على أثر كل من المتغيرات (المحافظة ، الجنس ، المؤهل العلمي ،الخبرة العلمية ، التخصص الوظيفي وموقع المدرسة) في درجة ممارسة المهام القيادية للمجتمع المذكور أعلاه، حيث تكون المجتمع من كل مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية في العام 2006 /2007 والبالغ عددهم (627) مديرا ومديرة ، وجميع المعلمين البالغ عددهم (8280).

وقد تم اختيار عينة عشوائية من المديرين بلغ عددها (107) مدير ومديرة ، و(635) معلما ومعلمة و استخدمت الباحثة صدق المحكمين في قياس صدق الإستمارة المستعملة، ومعادلة ألفا كرونباخ في قياس الثبات، حيث وصلت نسبتها إلى (0.80).[1]

وكانت النتائج تشير إلى درجة ممارسة كبيرة للمهام القيادية حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية (78.2%)، حيث كانت ترتيب درجة ممارسة المهام القيادية لدى المدرين والمديرات حسب ما له علاقة بدراستنا كما يلي:

-المجال الإداري (88.8 %) وهي درجة ممارسة كبيرة جدا .

- فيما يخص المعلمين (74.2 %)وهي درجة ممارسة كبيرة

- مجال العلاقات الإنسانية (73.8 %) وهي درجة ممارسة كبيرة.

وتأكد الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a= 0.05) في درجة ممارسة المهام القيادية بين المديرين والمديرات تعزى إلى متغير الجنس ، إلا في مجال العلاقات الإنسانية كانت لصالح الذكور.

[1]– فاتنة جميل محمد بليبسي، **درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات الثانوية الحكومية في فلسطين،** رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية ،نابلس،فلسطين،2007،ص ص14-13.

وتأكد الدراسة كذلك على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الوظيفة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمديرات في ممارسة المهام القيادية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وموقع المدرسة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة العملية بين المديرين والمديرات في ممارسة المهام القيادية ، باستثناء المجال الإداري كان عناك فرق لصالح ذوي الخبرة العملية الأكثر من 10 سنوات

7-12- دراسة عبد العزيز بن علي بن أحمد السلمان 2008: السلوك القيادي للمدرب الرياضي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى لاعبي الألعاب الجماعية بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي لدى المدربين السعوديين وعلاقته بدافعية الانجاز لدى لاعبي الألعاب الجماعية لفئة الدرجة الأولى بأندية المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية ،والتعرف على مدى تأثير المتغيرات التالية (الجنسية،السن،سنوات الخبرة في مجال التدريب ، طبيعة المهنة).

واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي باستخدام مقياس السلوك القيادي لمدربي الألعاب الجماعية من إعداد أبو زيد سنة 1990 ويشمل ثمانية أبعاد وهي (التدريب والإرشاد،التقدير الاجتماعي ، التحفيز ،العدالة،تسهيل الأداء الرياضي ، المشاركة والسلوك القيادي الديمقراطي، السلوك التسلطي ،الاهتمام بالجوانب الصحية)، واستخدم مقياس أنماط دافعية الانجاز للاعب الرياضي والدي أعده محمد حسن علاوي 1998 ويشمل بعدين (دافع الانجاز،ودافع تجنب الفشل)

وكانت عينة الدراسة من 76 مدربا و622 لاعبا من الدرجة الأولى بأندية الدرجة الأولى قي المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

وكانت النتائج كمل يلي:

1- هنالك علاقة إرتباطية بين السلوك الذي يمارسه مدربو الألعاب الجماعية السعوديون لفئة الدرجة الأولى ودافعية الانجاز للاعبين.

2- يمارس المديرين السلوك القيادي بأبعاده المختلفة، لكن مع تركيز على أبعاد يرونها مهمة للتدريب (بعد الاهتمام بالجوانب الصحية، بعد التدريب والإرشاد).

3- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنسية والسلوك القيادي للمدربين في بعد التدريب والإرشاد لصالح المدربين العرب.

4- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة المهمة والسلوك القيادي للمدربين في بعد المشاركة والسلوك الديمقراطي وذلك لصالح المدربين المتفرغين.

5- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة في المجال الرياضي وبين دافعية الانجاز للاعبين في دافع الانجاز للنجاح، وذلك لصالح اللاعبين ذوي الخبرة من 1-5 سنوات.[1]

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السن وسنوات الخبرة قي مجال التدريب الرياضي وبين السلوك القيادي للمدربين.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السن ودافعية الانجاز لدى اللاعبين.

7-13- دراسة سمير محمد شيبه2008:

كانت الدراسة بعنوان : بناء وتطبيق مقياس الأساليب القيادية لمدربي الألعاب الفرقية من وجهة نظر اللاعبين وأثرها في ترتيب الفرق في جمهورية اليمن، ويهدف البحث إلى:

7-13-1 بناء مقياس للأساليب القيادية لمدربي كرة القدم والسلة والطائرة للدوري الممتاز في الجمهورية اليمنية.

7-13-2- التعرف على الفروق في استخدام الأسلوب القيادي بين مدربي الرياضيات (كرة اليد ،كرة السلة، كرة القدم).

17-13-3- التعرف على أثر استخدام الأساليب المستخدمة بنتائج الفرق.

[1]- إبراهيم محمود عبد المقصود ،حسن أحمد الشافعي، **الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية**، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر،2003 ،ص ص50.

حيث انطلقت الدراسة من الفروض التالية:

أ- هناك فروق بين مجالات المقياس (المركزي ،الديموقراطي،الحر)، حيث أعطى الباحث مستويات لكل الأساليب وهي (عال ،فوق المتوسط، متوسط ، تحت المتوسط،منخفض).

ب- هناك فروق في استخدام الأسلوب بين مدربي الرياضيات (كرة اليد ، السلة ، القدم) بكل أساليب المقياس للدوري الممتاز في الجمهورية اليمنية.

ت- تأثير الأسلوب المستخدم على نتائج الفرق الرياضية.

حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، واستخدم عينة قصدية من أندية الدرجة الأولى لكرة اليد والسلة والقدم بالجمهورية اليمنية، وهي على النحو التالي:

- عينة بناء المقياس شملت (40) لاعبا بنسبة (8.37%).
- عينة التطبيق اشتملت (438) لاعبا بما نسبته (91.63%) وهي تمثل المجتمع الأصلي.

وبعد أن قام الباحث ببناء المقياس وحساب صدقه وثباته تمت عملية التطبيق ، وكانت النتائج على النحو التالي:[1]

- لم يحل أحد من المدربين في المستوى العالي والمنخفض للأسلوب القيادي المركزي، بل في المتوسط بنسبة مئوية قدرت (83.87%)، ويرجع الباحث سبب ذلك إلى أن المدربين يتعاملون مع فرق ذات مستوى عال، ويرى فيهم أنهم يفهمون سيكولوجية الجماعة فهم لا ينظرون إلى الرياضيين كأفراد بل كأعضاء في فريق واحد.
- كان استخدام الأسلوب الديموقراطي بنسبة أعلى من المركزي وذلك في المتوسط وفوق المتوسط بنسبة (93.55%)، وحسب تفسير الباحث أن المدرب الديموقراطي يستطيع بناء فريق يشجع فيه روح الجماعة ، وأن تعامل المدرب
-

[1]- محمد سمير شيبة، **بناء وتطبيق مقياس الأساليب القيادية لمدربي بعض الألعاب الفرقية من وجهة نظر اللاعبين وأثرها في ترتيب الفرق في جمهورية اليمن** ،مجلة التربية الرياضية ،المجلد 11، العدد 1، 2002،ص ص4-10.

- مع فرق وصلت إلى مستويات ومراحل متقدمة.
- استخدام الأسلوب الحر منخفض حيث تمركز معظم المدربين في المستوى وسط وتحت المتوسط والمنخفض بنسبة (93.55%)، وحسب الباحث أن هذا يرجع إلى عملية التدريب التي تتطلب استخدام الأسلوب المركزي خاصة في الجانب البدني والمهاري والخططي، وتتطلب الديموقراطي في إدارة عملية التدريب.

أما فيما يخص التباين في استخدام الأساليب القيادية فكانت النتائج كما يلي:

- إن قيمة (ف) المحسوبة للفروق في استخدام الأسلوب المركزي من قبل المدربين من مقياس الأساليب القيادية أقل من (ف) الجدولية ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من قبل المدربين في استخدام هذا الأسلوب القيادي.
- ليست هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام الأسلوب الديموقراطي.
- هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام الأسلوب الحر.

أم النتائج فيما يخص أثر استخدام الأسلوب القيادي على ترتيب الفرق الرياضية فهي كالتالي:

- الفرق التي احتلت المراتب الخمسة الأولى (1-5) استخدم مدربوها الأسلوب القيادي الديموقراطي أولا ، والأسلوب المركزي ثانيا بفرق قليل قدره (8.8).
- الفرق التي احتلت المراكز من السادس إلى العاشر استخدم مدربوها الأسلوب الديموقراطي أولا ثم المركزي ثانيا بفارق متوسط قدره (13.2).
- الفرق الذي احتل المرتبة الحادية عشر استخدم مدربوه الأسلوب المركزي أولا الديموقراطي ثانيا وبفارق كبير قدره (20).[1]

[1]- محمد سمير شيبة، مرجع سابق ، ص ص15-21.

يرى الباحث من خلال ما تم ذكره أن الذين استخدموا الأسلوب الديموقراطي والمركزي بشكل متوازن هم الذين حققوا النتائج المتقدمة والسبب يعود في رأي الباحث أنهم كانوا قد استخدموا الأسلوبين وفق ما تتطلبه الحاجة سواء كان ذلك أثناء التمرين (التدريب) أو أثناء المباريات (المنافسات).

7-14- دراسة عبد الله بن ناصر محمد الشوكاني (2008):

كانت الدراسة بعنوان: العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسي وبلا نشار وبين دافعية المعلمين للإنجاز، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وفق نموذج هرسي وبلانشار بمحافظة جدة.

كما هدفت الدراسة إلى كشف مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي هذه المدارس الثانوية.

وفي سبيل تحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي الإرتباطي لدراسة العلاقة، وتم استخدام أدوات البحث المتمثلة في معامل الارتباط بيرسون ، (k^2) اختبار Anova ، وكانت النتائج على الشكل التالي:

- السلوك المشارك أكثر شيوعا بنسبة (38.8%) يليه نمط التسويق (29.8%) و أقلها شيوعا هو نمط التفويض (5.9 %).
- بعد الثقة بالنفس كان الأعلى بين أبعاد دافعية الإنجاز ،يليه بعد إدراك أهمية الزمن ثم بعد الإهتمام بالتنافس وتحقيق الإمتياز وأقلها بعد الشعور بالمسؤولية.
- دافعية الإنجاز لدى المعلمين أعلى في المدارس التي يكون نمط مديريها القيادي هو نمط التفويض وأقلها لدى المعلمين عندما يتسم بالنمط الأمر .

(1)

7-15- دراسة كل من(Shadar Oluseyi.A , Hammed 2009):

(1)–عبد الله بن ناصر محمد الشوكاني، **العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسي وبلا نشار وبين دافعية المعلمين للإنجاز**،رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى ،السعودية، 2008، ص ص2-3.

كانت الدراسة بعنوان : أثر الدافعية و فعالية القيادة وإدارة الوقت على أداء العاملين في التنظيم، وقد كان هدف الدراسة معرفة العلاقة بين متغيرات المستقلة (الدافعية ، فعالية القيادة وإدارة الوقت) ، واثر هذه العوامل مجتمعة على أداء العاملين

حيث بلغ عدد المشاركين في البحث 300 عامل من مجموع مصانع ومؤسسات في Ibdan ,Oyo state ,Nigeria حيث تم اختير مؤسسات صناعية ،بنوك ومخلات التسويق ،وتم اختيار عينة عشوائية طبقية ، حيث تراوح عمر العمال بين 20-60 سنة ،و175 ذكر و125 أنثى .

واستخدم الباحثان بطارية لتحكيم وقياس سلوك العمال والتي طورها " حامد" 2002 حيث شملت محاور الدراسة الأربعة (الدافعية ،فعالية لقيادة ،إدارة الوقت، الأداء) بحيث شكل الإجابة كان متدرج (ليكرت) من (موافق بشدة،موافق،حيادي، غير موافق ،غير موافق بشدة).[1]

وكانت النتائج تشير إلى وجود ارتباط بين المتغيرات المدروسة وأداء العاملين ،لكن ما يلاحظ أنه هناك ارتباط قوي بين فعالية القيادة وأداء العاملين مقارنة بالدافعية وإدارة الوقت، وهذا ما أثبته (luthans 1998) بأن الدافعية ليست العامل الوحيد الأكثر فعالية في تحديد مستوى الأداء، وهذا ما يتطابق كذلك مع ما جاء به كل من Buckinyhan and coffman (1999) .

وتوضح كذلك أن نوعية العلاقة بين القائد والعاملين تعمل كدافع لفريق العمل ، كما انه توجد علاقة ايجابية بين إدارة الوقت والأداء .

وتؤكد الدراسة أنه ستبقى هناك علاقة وتأثير بين كل من الدافعية والقيادة على

الأداء في أي بحث مستقبلي.[1]

7-15-دراسة راتب سعود (2009):

[1] –Shadar Oluseyi.A ,Hammed , **influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees performance in some selected industries in Ibadan ,Oyo state,negeria**,issue 16, eurojournal,inc 2009 ,pp8-15. http://www.eurojournals.com/ejefas-16-01pdf,09/05/2010,20:00.

[1] - Shadar Oluseyi.A ,Hammed ,op citée,pp15-20..

كانت الدراسة بعنوان : أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسيس ليكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلميهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الأردن وفقا لنظرية رنسيس ليكرت وبيان علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس من وجهة نظر المعلمين ،حيث تكونت عينة الدراسة التي استخدم فيها المنهج المسحي الإرتباطي من 256معلما ومعلمة يعملون في 65 مدرسة ، منها 30 مدرسة للذكور ،و35 للإناث.

تم استخدام استبيانين وهما : استبانه تعرف الأنماط الإدارية التي طورها الباحث ، ومقياس بورتر وزملائه (1982) لقياس الولاء التنظيمي للمعلمين.

حيث أوضحت النتائج أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة، فهم يمارسون النمط والإستشاري الديموقراطي التشاركي الديموقراطي بدرجة مرتفعة، في حين يمارسون النمط الإستبدادي الخير بدرجة متوسطة، والإستبدادي التسلطي بدرجة منخفضة.

أما فيما يخص مستويات الولاء التنظيمي كانت بدرجات متوسطة بالنسبة للمعلمين.

وفيما العلاقات الإرتباطية فهي كما يلي:

7-15-1- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين النمط الإستبدادي الخير والإستشاري الديموقراطي و التشاركي الديموقراطي لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

7-15-2- علاقة إرتباطية عكسية بين النمط الاستبدادي التسلطي للمديرين ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.[1]

---

[1]– راتب سعود ، **أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسيس ليكرت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم**، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 5، عدد3، 2009، ص1.

7-16- **دراسة كل من**(Mohammed S.CHowdhury and Mohmmed Nurul)2009:

كانت الدراسة بعنوان: العلاقة بين قيم واتجاهات العمال والسلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال ،وانطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

7-16-1- يلعب السلوك القيادي المهتم بالإنجاز دورا رئيسيا في التأثير على الدافعية الداخلية لدى العمال.

7-16-2- يلعب السلوك القيادي التحكيمي والعقابي المتواجد بالمؤسسة دورا رئيسيا على عدم الرضا وعدم الدافعية لدى العمال.

7-16-3- تلعب الاتجاهات نحو العمل فيمل يخص الأجر والترقية ،زملاء العمل تأثير على الدافعية الداخلية لدى العمال.

7-16-4- تلعب القيم (التفاعل ،الأمن المالي ، التقدم في المنظمة الإنجاز) تأثير كبيرا على الدافعية الداخلية لدى العاملين.

وقد تم توزيع استبيان على عمال فنادق صناعية في مدينة نيويورك بمجموع عمال عددهم 140 عامل وكان مجموع الإجابات المحصل عليها 78,2%، وتم قياس القيم من خلال المقياس الذي طوره Gordon 1979 المتكون من (1-10) قيم وبلغ معامل ثباته alfa (0,90) ويمتاز المقياس بالصدق الداخلي.

في حين تم قياس السلوك القيادي منة خلال مقياس الذي صممه CHowdhurg (200) بحيث يتكون من سلوكين أساسين هما:

أ- السلوك الأوتوقراطي .

ب- السلوك المهتم بالانجاز.

ويمتاز بمعامل ثبات ألفا مرتفع (0,90) مع صدق داخلي كبير .

في حين تم قياس اتجاهات العمال من خلال مؤشر وصف العمل the job descriptive index (JDI) حيث يطلب من العمال وصف لعملهم وبالأحرى كيف يحسون تجاه عملهم وذلك من خلال التركيز على خصائص العمل وليس على انفعالات العمال نحو العمل ، وكان معامل ثباته فيما يخص العمل (0,84)، والأجر(0,80) ،والترقية (0,86)،الإشراف (0,86)،زملاء العمل (0,88)،الرضا ككل(0,85).[1]

في حين تم قياس الدافعية الداخلية والخارجية من خلال الأداة التي طورها Oliver and Anderson (1994) وذلك من خلال ثلاث محاور الدافعية الداخلية بمعامل ثبات قدره (0,81)،وثلاث محاور للدافعية الخارجية بمعامل ارتباط (0,82).

وقد كانت النتائج كما يلي :

- توجد علاقة ايجابية بين قيم العاملين واتجاهاتهم والدافعية الداخلية لديهم .
- على عكس المتوقع للسلوك القيادي علاقة ايجابية مع الدافعية الداخلية ،وهنالك علاقة سلبية للسلوك القيادي المهتم بالانجاز على الدافعية الداخلية.
- تأثير سلبي للقيم على الدافعية الخارجية .
- تأثير ايجابي للاتجاهات على الدافعية الخارجية.[2]
- هنالك علاقة ايجابية بين السلوك القيادي المهتم بالانجاز واتجاهات العمال ، وعلاقة سلبية بين اتجاهات العمال والسلوك القيادي الأوتوقراطي.

---

(1)– Mommed S.CHowdhury , Mohmmed Nurul Amin , **relative importance of employee values ,attitudes and leadership behavior in employee motivation**, Monroe College, Bronx, New York,2009,pp 1-10.
http://www.sba.muohio.edu/abas/2001/quebec/chowdhury.pdf 20/05/2010,16:00

(2)– Mommed S.CHowdhury , Mohmmed Nurul Amin , op.citée,p 10.

وخلصت الدراسة أن القيم والاتجاهات نحو العمل هي أكثر الوسائل للتأثير على الدافعية الداخلية ، في حين السلوك القيادي الأوتوقراطي يتجه أكثر إلى تعزيز الدافعية الخارجية ، عموما لابد من ذكر القيم والاتجاهات والسلوك القيادي عند البحث في الدافعية.

8- تعقيب على الدراسات السابقة :

إن هذه المراجعة للدراسات السابقة أظهرت في مجملها فعالية السلوك القيادي في جميع المنظمات التي أجريت فيها ،رغم تأكيد بعضها على فعالية السلوك القيادي المهتم بالعاملين ،وبغض النظر عن هذا فإن مختلف هذه الدراسات وطبيعة النشاطات التي أجريت عليها ، تبين ضرورة وأهمية تواجد السلوك القيادي .

وهذا كله شجع الباحث على محاولة التعرف على مستوى السلوك القيادي (المهتم بالعمل ، والمهتم بالعاملين) بالمؤسسة مجال الدراسة وعلاقته بدافعية العمل لدى العاملين ، وهذا ما تميزت به هذه الدراسة التي سعت إلى استحضار واقع لسلوك في البيئة التنظيمية المحلية.

وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة كل من "لوين ،ليبيت ووايت"1939 في محاولة معرفة أثر كل من السلوك الاستبدادي والديمقراطي حيث يتشابه السلوكين الأخيرين بعض صفات السلوك القيادي المهتم بالعاملين ، والمهتم بالعمل غير أن هذه الدراسة أجريت على مجموعة أطفال مما يصعب تطبيقها على أفراد راشدين يعملون في منظمات اقتصادية ومهام معقدة ، كما أن هناك جوانب منهجية لم تراعيها الدراسة حيث لم تخضع تأثير بعض المتغيرات مثل دوافع وشخصية وقدرات ودوافع أفراد الدراسة ، كما أنه من الصعب الحصول على نتائج مطابقة في حالة تطبيقها على مجتمع غير أمريكي.

وهذا ما حاول الباحث تجنبه من خلال تطبيق دراسته على عمال في مؤسسة اقتصادية رسمية ،وحصر متغير الدافعية ومعرفة علاقته بالسلوك القيادي على المجتمع المحلي وفقا لنظرية كلايتن ألدرفر في الدافعية.

كما تتشابه هذه الدراسة مع بعض متغيرات جامعة " أوهايو و ميتشجان" ، غير أن النقد الأساسي الموجه لهاتين الدراستين هو عدم مراعاة ظروف الموقف، فقد يكون سلوك القائد مهتما بالعاملين في الظروف العادية ، ويغير سلوكه ليهتم بالعمال في حال تزايد الضغط لإنجاز العمل ، ولم تأخذ في الحسبان العوامل الموقفية الأخرى مثل:

تماسك الجماعة، أو طبيعة الخصائص الشخصية للمرؤوس ...الخ، فقد يكون سلوك القائد في الجماعة الغير متجانسة مختلفا عن سلوك قائد المجموعة المتجانسة ، حتى ولو كانوا يؤدون مهام متجانسة.

وتتشابه هذه الدراسة مع مل درسه توم ايفريث من خلال محاولته معرفة أثار السياسات الإدارية الممارسة وعدم العدالة والمساواة على دافعية العمال وروحهم المعنوية.

وتتفق دراسة كل من " شدار اوليسيي،وحامد" سنة 2009 مع دراسة "وودارد "عام 1994 فيما يخص الأثر الكبير للقيادة في الدافعية والأداء .

وكما تتفق دراسة "حامد وشدار اوليسيي " مع دراسة "الدنيبات" 1999 فيما يخص أن الدافعية قد لا يكون لها أولوية في التأثير على الأداء فقد تكون هناك عوامل أكثر أهمية.

وقد تداخلت دراسة "اديغون و ستيفنسون"1992 كذلك مع دراسة "وودارد" 1994 في تطلع العاملين البريطانيين إلى محتوى العمل كمصدر للدافعية والرضا الوظيفي وهذا ما يقدمه القائد في الغالب إذا كان يتمتع بمهارات قيادية عالية.

كمما تتوافق دراسة راتب سعود 2009 فيما توصلت إليه من نتائج مع دراسة محمد إبراهيم مجممي ودراسة محمد شيبة 2008 في استخدام جميع السلوكيات القيادية من طرف القائد، وكما تستفيد دراستنا من دراسة كل من مازن عبد الهادي أحمد وعبد الكريم 2004 خاصة في النتيجة التي توصلت إليها أن المدرسين لا يرغبون في التعامل مع المدير الأقل درجة علمية منهم وهذا ما يفيد أحد أهداف دراستنا وهو إمكانية كون الكفاءة والدرجة العلمية العالية للمرؤوسين قد تكون إحدى بدائل القيادة.

وتتوافق كل من دراسة سمير محمد شيبة 2008 مع دراسة عبد العزيز بن علي بن أحمد السلمان 2008 في إمكانية استخدام القائد لمختلف السلوكيات القيادية لتأثير على الدافعية لدى الرياضيين وتحقيق النجاحات.

وتختلف دراستنا مع كل من دراسة سمير محمد شيبة 2008 ودراسة عبد العزيز بن علي أحمد السلمان 2008 من حيث مجال الدراسة حيث كان في المجال الرياضي.

وتختلف كذلك مع دراسة عبد الله بن ناصر الشوكاني 2008 حسب النظرية المختارة في الدراسة وهي حسب نموذج هرسي وبلانشار.

كما تختلف هذه الدراسة مع دراسة "فاتنة جميل بليبسي"2007 "، حيث تتناول هذه الأخيرة متغيرات الجنس ، التخصص والمستوى الوظيفي ،سنوات الخبرة والمؤهل لعلمي،والخبرة في العمل الإداري في تحديد النمط القيادي .

وتختلف دراستنا مع دراسة ل من "شدار اوليسيي وحامد" 2009 حيث تناولت هذه الأخيرة كل من متغير الدافعية وفعالية لقيادة وإدارة الوقت على أداء الموظفين.

وسيستفيد الباحث من الدراسات السابقة في بناء الفصل النظري وبناء البحث وتحليل وتفسير نتائج الدراسة على ضوئها.



الفصل الثاني

تمهيد

1- تعريف القيادة.

2- اهمية القيادة.

3- أساليب القيادة.

4- الفرق بين القيادة والرئاسة.

5- مصادر القوة والتأثير لدى القائد.

6- نظريات القيادة.

7-بدائل القيادة.

8-نموذج متكامل للقيادة.

خاتمة.

مقدمة:

تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي، وتمثل بالنسبة للمدير النشاط الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف المنظمة،و لقد كانت القيادة محور اهتمام العلماء السلوكيين،وذلك لما لها من تأثير كبير على سلوك واتجاهات وأداء العاملين.

ونظرا لأهميتها وما تحققه للمنظمة من مزايا ،وخاصة مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات بأن القيادة تعد عنصرا لابد من ذكره إذا كان هناك حديث عن دافعية العمال ورضاهم وروحهم المعنوية، وأنه سيبقى هنالك إرتباط بين القيادة والدافعية في أي دراسة مستقبلية، حيث نتج ارتفاع عدد الدراسات التي تناولت القيادة وارتباطها بمتغيرات عديدة، حيث راعت مختلف التطورات في نظام عمل وتسير المنظمات الحديثة،وظهرت نظريات تركز على سمات القيادة وأخرى على سلوكياتها، وراعت النظريات الأكثر حداثة مختلف الظروف والمواقف التي تتم فيها عملية القيادة، وظهرت نظرات أكثر حداثة كالقيادة التحويلية والتبادلية والكارزمية.....الخ،تؤكد على ضرورة توافر قيادة واعية وقادرة على مسايرة التغيرات السريعة ليس فقط على مستوى أنظمة التسيير والتنظيم وطرق العمل وغيرها، إنما كذلك التغير الحادث على مستوى الموارد البشرية ونظرتها للعمل والتزامها، وقدرة هده القيادة الحفاظ على مواردها الكفأة لضمان الاستمرارية.

ورغم هذا فقد ظهرت نظريات ونماذج تلفت الانتباه إلى انه قد تتوافر مواقف لاحتاج فيها إلى القيادة، وهذا فتح المجال أمام إمكانية وجود بدائل للقيادة، غير أن هذا لا ينفي الأهمية الكبيرة للقيادة.

ولذلك سنتناول في هذا الفصل مختلف تعار يف القيادة وأساليبها مرورا بتطور نظرية القيادة بدءا بالمداخل الأساسية الثلاثة للقيادة وهي:نظرية السمات،والنظرية السلوكية،والنظرية الموقفية، وكذلك بعض النظريات الحديثة، ووصولا إلى بدائل القيادة، وأخيرا(سنشرح بعض المسائل المعاصرة حول القيادة) ونجمع كل المادة في نموذج متكامل يؤكد على ضرورة قيام المديرين بتنمية قدراتهم على تشخيص المواقف وتغير أسلوب القيادة بصورة فاعلية.

1- تعريف القيادة:

لقد تعددت تعار يف القيادة إلى حد عدم القدرة عل حصرها،وهذا نظرا لأهميتها، وتداخلها في العديد من الاختصاصات، وقد ذكر فيدلر fidler (1967) إلى أن هنالك أكثر من عشرين تعريفا لمصطلح القيادة،وكل من هذه التعاريف يعكس وجهة نظر صاحبها بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية وهامة [1]، كما أنها القدرة التي توجه الأفعال والجهود الضرورية لانجاز مهمة القائد بحد ذاته وأتباعه[2]، وهذا بدوره يعكس مسؤولية القائد عن مختلف أفعال المجموعة، فالمدربين الرياضيين مثلا يعلمون دائما بأنهم سيتلقون المدح والثناء في حال نجاح الفريق، ويتحملون عبأ المسؤولية في حالة خسارة الفريق[3].

كما أنها القدرة على حث الآخرين على القيام بأنشطة يرتبها القائد أو أنها سيطرة معينة يمتلكها الفرد على أساس أن يؤثر في سلوك الآخرين.[4]

وبذلك يكون التأثير محور القيادة،وهذا التأثير يكون من خلال فرد يتمتع بصفات معينة تجعله قادرا على ممارسة هذا التأثير بفعالية، سواء على المرؤوسين في العمل،زملاء،أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي[5]،وهنا تواجهنا حقيقة أن كل فرد في الجماعة يمكن أن يصبح قائدا لأنه يستطيع أن يؤثر في سلوك الجماعة، لذلك نجد من المفيد أن نميز بين نوعين من القيادة أولهما القائد الذي تفرزه الجماعة وهو صاحب أقوى تأثير،ولكن هذا التأثير غير رسمي، والقائد الثاني هو الرئيس الرسمي للجماعة ويكون معينا من قبل السلطة وتأثيره رسمي[6]،وكما أن القيادة لا تحدث في وقت معين فهي سيرورة السلوكيات التي تدفع الفرد أو الجماعات لتحقيق أهدافهم المحددة[7].

---

[1] – محمد حسن علاوي، **سيكولوجية القيادة الرياضية**، ط1،مركز الكتاب للنشر،مصر،1998،ص75

[2]-Alsin Duluc,**leadership et confiance**, Dunod Paris,2003,p62

[3]-Laurence siegel, Irving M, Lane**, personnel and organizational psychology**, Richard D ,Irwing , INC, in the USA,1982,p320

[4] مروان عبد المجيد إبراهيم، **الادارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية**،ط1،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،الأردن،2000،ص121.

[5] - أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص294.

[6] - خير الدين علي عويس،عصام هلال،**الاجتماع الرياضي**، ط1،دار الفكر العربي،مصر،1997،ص217

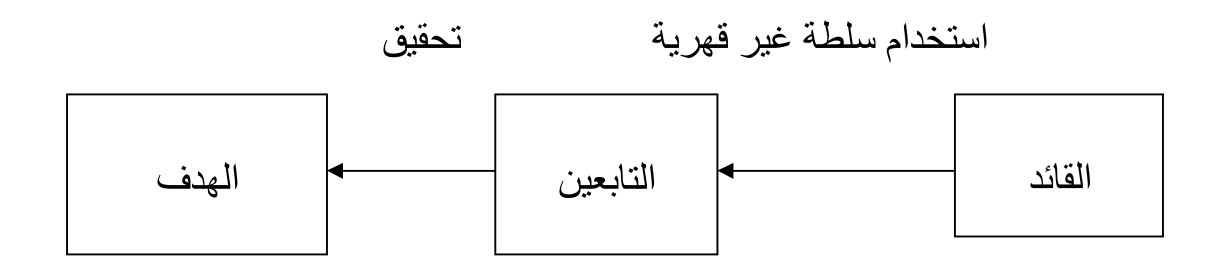
[7]- Robert S ,Weinberg ,Daniel Gould **,psychologie du sport et de l'activité physique**, traduction par Paul Deshaies, ed vigot, paris1997,p207.

وكما يراها"هاوس" "House" "والدي اشتهر بنظريته في القيادة والدافعية بأن القيادة هي القدرة لدى الفرد للتأثير ودفع وجعل الآخرين يشاركون بفعالية في نجاح المنظمة.[1]

وفي هذا الصدد يقول كل من"Heifrtg and Laurie" أن القيادة يجب أن تحدث كل يوم، فلا يمكن أن تكون مسؤولية قلة من الناس،أو حدثا نادرا، أو فرصة لا تأتي إلا مرة في العمر.[2]

وبذلك تكون ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها،وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة، ورغبة الجماعات في الانقياد لإشباع حاجاتها، وتتضمن أربعة عناصر وهي:

- الأتباع من حيث صفاتهم وقدراتهم.
- الموقف الذي تحدث فيه عملية القيادة.
- القائد وسماته الشخصية وقدراته.
- المهمة التي تحدث فيها عملية التفاعل بين القائد والأتباع.[3]
- كما أن القيادة عبارة عن إجراءات يؤثر بها القائد على تابعيه باستخدام أساليب غير قهرية لتحقيق أهداف الجماعة[4]، والشكل التالي يلخص إجراءات القيادة.



شكل رقم (01): تلخيص إجراءات القيادة.

(1)– Patrick Gilberte, Fréderique pigeyre , **organisation et comportement** ,Dunod paris,2005,p61.

(2) -عبد الرحمان توفيق،**الشخصية القيادية**،ط2،مركز الخبرات المهنية للإدارة،" بيمك"،الجيزة،مصر،2003،ص373.

(3) معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد،**القيادة والرقابة والاتصال الإداري**،ط1،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان الأردن،2007،ص139.

(4) –- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون،مرجع سابق،ص68.

والقيادة هي وظيفة إدارية تهدف إلى حث أفراد قوة العمل على أداء واجباتهم الوظيفية،بالإضافة إلى تنمية الروح المعنوية بين المرؤوسين والاحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل.[1]

غير أن التعريف الذي نراه أكثر شمولا هو الذي يعرف القيادة بأنها "الطريقة التي يحاول بها احد الأفراد التأثير بموجبها لتحقيق هدف أو أهداف معينة "

وهذا التعريف يلقي الضوء على نقاط هامة متعلقة بالقيادة وهي :

1-1- تستند القيادة على مفهوم التأثير،والذي يعتبر احد أوجه القوة(القوة الشرعية وقوة الثواب،القسرية،التخصصية والمرجعية)ويتم شرحها مفصلا لاحقا.

1-2- تستعمل القيادة أربعة مراحل تستخدم فيها التأثير:فالمرحلة الأولى هي توزيع المهام وشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليمات،والمرحلة الثانية تتضمن:التنفيذ والتوجيه والمراقبة والتفويض ودعم المرؤوسين في أداء عملهم، ويتضمن التقويم في المرحلة الثالثة من خلال نشاطات تتعلق برقابة وتقويم العمل، وأخيرا يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافآت والمعلومات المركزة والبيانات حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المقررة.

1-3- هناك نتائج لعملية القيادة وهي:المرتبطة بالعمل مثل الإنتاجية، والمرتبطة بالأداء مثل الرضا الوظيفي،دوران العمل،والغياب............الخ

ومن خلال التعاريف السابقة التي تم طرحها لمفهوم القيادة نلاحظ وجود عناصر أساسية يمكن تحديدها فيما يلي:

أ- أن القيادة عبارة عن عملية Process

ب-القيادة تتضمن التأثير.

ت-القيادة تنشأ داخل الجماعة.

ث-أن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه Goal attenment وبذلك نعرف القيادة على أنها "عملية التأثير التي تنشا داخل الجماعة والتي تسعى إلى تحقيق هدف أو مجموعة أهداف.

[1] - جاري ديسلر،**إدارة الموارد البشرية**،مرجع سابق،ص34.

2- أهمية القيادة:

لقد قدمت دراسات الحالة التي أجريت على العديد من الشركات التي حققت نجاحا مستمرا على مدى سنوات طويلة،مثل تلك الدراسة التي تناولت النجاح المستمر في الصناعة الأمريكية وكانت بعنوان" أقيمت لتبقى Built to lost " لـ Porras and tollins(1994) ، الكثير من الأدلة المقنعة التي تظهر أن هذا النجاح كان مصحوبا دائما بقيادة فعالة على قمة المؤسسة ويقوم بهذا الدور إما مسئولو الشركة أو كبار التنفيذيين.[1]

وقد ظهر جيل جديد من العلماء الباحثين بزعامة Tom peters يتمتعون بالطلاقة والقدرة على الإقناع، وتمكنوا من تقديم الكثير من الأدلة الواقعية، خاصة من واقع الصناعة الأمريكية، كما تتضمن قصص نجاح كبار رؤساء الشركات الأوروبية مثل Percy Barme Vik من شركة (ABB) وجون كارل جون من شركة(SAS) لإقناعنا بأن القيادة تحدث بالفعل فارقا كبيرا.

كما أن الزيادة في معدل التغيير في بيئة العمل له دور كبير في إبراز أهمية القيادة، فعندما تكون بيئة العمل مستقرة نسبيا فان الحاجة إلى إثارة حماسة العاملين وشحن طاقاتهم وإقناعهم بالتغلب على الأفكار الراسخة في أذهانهم وعاداتهم المألوفة في العمل تكون اقل كثيرا عما قد تكون عليه الحال عندما يكون هناك احتياجا قويا للتغيير،وبخاصة عندما يكون المطلوب إحداث تغيير جدري شامل،وعليه فإن الإدارة تكون كافية ومناسبة عندما تكون الأحداث في بيئة العمل روتينية ويمكن توقعها والتنبؤ بها، أما عندما تتميز المؤسسة باضطرابات وظروف يصعب التنبؤ بما قد تسفر عنه فإن القيادة تكون مطلوبة جدا في هذه الحالة.[2]

3- أساليب القيادة:

تلخص التراث الأدبي حول أساليب القيادة عموما في أربعة أساليب فلخصها فيما يلي:

3-1- القيادة السلطوية أو الأوتوقراطية Authoritarian:

[1] – أندرو دي، سيزلاقي،مارك جي والاس،مرجع سابق،ص290.

[2] - نواف كنعان ،**القيادة الإدارية**،ط1،دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2007،ص13.

يشكل ما يسمى موقف عنق الزجاجة (Bottleneck) في أي تنظيم لأن القرار يمر فقط من خلال القائد[1]،ويركز هذا النمط السلطات في يده، بحيث تنتهي عنده كل العمليات الإدارية ويحجم عن تفويض سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه،و يتدخل في أعمالهم، يقوم بتحديد العلاقات القائمة بينهم[2]،ويضل التماسك في العمل مرهونا بوجود القائد،وإذا غاب اضطرب العمل وضعف الإنتاج ويؤدي هذا إلى تميز الأفراد بالعدوانية والسلبية وعدم المبالاة، وانعدام الثقة المتبادلة فيما بينهم ومع القائد، [3]ويهتم هذا القائد بالشكل عند التنفيذ على حساب كفاءة المحتوى أو المضمون،ويبدل من أجل ذلك الجهد والمال والوقت،ويدفع العاملين لتحقيق أهدافه وغالبا ما يتهرب من المسؤولية[4] ويوزع العمل على الآخرين وغالبا ما يكون له جهاز من المعاونين يعملون كوسيلة اتصال بينه وبين الآخرين.

وغير أنه يتميز بالمركزية في اتخاذ القرار والعمليات الإدارية،[5]أثبتت دراسات انه في خلال الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين فيه،وهي مواقف تتطلب الحزم والشدة لحسم الأمور سريعا،يكون الأسلوب القيادي الحازم والشديد هو الأسلوب الايجابي لمواجهة مثل هده المواقف والظروف،كما أنه يصلح لقيادة مجموع العمال الدين يخشون استعمال السلطة،ونجدهم يتقبلون بإرتياح تركيز كل السلطات في يد القائد البيروقراطي،وكذلك يصلح مع العمال المشاغبون الدين ينشرون الشغب والاضطراب في العمل[6].

---

(1) – محمد حسن علاوي،**سيكولوجيا القيادة الرياضية**،ط1،مركز الكتاب للنشر والتوزيع ،مصر،1998،ص32.

(2) - طلحة حسام الدين،عدلة عيسى مطر ،**مقدمة في الادارة الرياضية**،مركز الكتاب للنشر والتوزيع،القاهرة ،مصر،1998،ص118

(3) - إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باصي ،**الاجتماع الرياضي**،ط2،مركز الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة،مصر،2003،ص72

(4) - مفتي إبراهيم حماد،**تطبيقات الادارة الرياضية**،ط1،مركز الكتاب والنشر والتوزيع،القاهرة،1999،ص80.

(5)–J'erome Sordellok , **Coaching du sportif**, édition xphora, paris,2004,p133.

(6) - نواف كنعان،مرجع سابق،2007،ص165-167.

3-2- القيادة الديمقراطية:

إذا كان السلوك القيادي يعني أنماط السلوك التي يتبناها القائد لمساعدة جماعته على انجاز واجباتها وإشباع حاجاتها[1]،فإن الأسلوب الديمقراطي يمثل أحسنها،وهو يعرف في اغلب البحوث هو قدرة القائد على حشد العمال والأتباع على المشاركة بحرية من أجل تحقيق الأهداف، [2]ويتميز بالمشاركة مع المرؤوسين في المعلومات واتخاذ القرارات ومشورة المرؤوسين والاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم[3]

3-2-1- عيوب الديمقراطية (الأسلوب):

يقول ماك غريغور:أن الفرق كبير بين جعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم وبين جعلهم مهمين فعلا،ويحدث هذا عند استخدام المشاركة كوسيلة لاستغلال الأتباع.

أ- عندما تصبح المشاركة غاية في حد ذاتها،بحيث يسمح للأتباع بالمشاركة في اتخاذ القرار الخاص بالقائد أو الإدارة.[4]

ب- إن المرؤوسين في المستويات الدنيا للتنظيم لايرغبون في الغالب تحمل المسؤولية ويحبون التمسك بالروتين والخضوع للنظام الصارم وان منحهم بعض الاستقلال وتفويضهم السلطة لايؤدي بالضرورة إلى جعلهم يؤدون أعمالهم على أحسن وجه.[5]

3-3- أسلوب القيادة الفوضوي:

هنا يترك القائد كل الحرية للعمال في أداء العمل بمفردهم [6]ورغم الانتقادات الموجهة إليه إلا أن بعض الباحثين يرون أن هذا الأسلوب له وجود في التطبيق العملي،وأنه يمكن

---

[1] - أسامة كامل راتب، مرجع سابق، ص346.

[2]-Alain Duluc ,OP .Citée ,p68

[3]–Lox, RH, **sport psychology :concepts and applications**,3thed ,Madison: Brown and Benchmark publisher,1994,p262.

[4] – نواف كنعان،مرجع سابق،ص247

[5]-Bird ,AM and Crip ,B.K ,**psychology and sport behavior** ,st, Louis : Mosby college publishing,1986.p120.

[6]- Bird ,AM and Crip ,B.K ,ibid, p120.

أن يكون مجديا في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه، مثلا قد يكون صالحا لبعض المنظمات كالمؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي،حيث يكون العاملون علماء الذي يفترض ترك لهم الحرية في البحث وإجراء التجارب.[1]

ومن خلال عرض مختلف الأساليب القيادية لاحضنا أن الأسلوب الديمقراطي أحسنها،غير أن القول الصائب أن الأسلوب القيادي الملائم لايمكن أن يكون كذلك إلا في ظل المواقف التي يطبق فيها.

4- الفرق بين القيادة والرئاسة:

من الملاحظ كثرة الدين تحدثوا عن الفرق بين القائد والرئيس فمنهم من يرى أن القائد يخلق الرؤيا الإستراتيجية للمؤسسة في حين الرئيس هو وسيلة لتقديم الفوائد والمكافآت.

4-1- القائد يكون ناجح من خلال التغيير،في حين الرئيس يكون كذلك من خلال حل المشاكل.

4-2- إن الرئيس هو الذي يقوم بالعمل أو الشيء بشكل صحيح، في حين القائد يؤدي الشيء الصحيح.

4-3- الرئيس يستخدم قوته الشرعية (Ligitimate power) في نصح العمال،في حين القائد يؤثر في العمال من خلال جدبهم نحو تحقيق الأهداف[2].

4-4- حسب " جون كونر "بمدرسة هارفارد للإدارة أن القيادة تتضمن عملية تنمية الرؤيا واستراتيجيات التفكير المستقبلي،والتعامل مع التغيرات، بالإضافة إلى تفويض السلطة للتابعين، في حين الرئاسة تتضمن بشكل أكثر تحديدا لعملية التنظيم داخل المؤسسة بالاظافة إلى كونها موجهة نحو مهام محددة مثل الإشراف والتخطيط وإعداد الموازنات والتنظيم والتحكم.[3]

---

[1] - نوان كنعان،مرجع سابق،ص258.

[2]– Robert G, iseac and all ,leadership and motivation :The effective application of expectancy theory, journal of managerial issues ,vol.XIII ,number2, 2001 ,op.citée ,p214.

[3] – إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر،2003،ص39.

4-5- والقائد هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسب مع تلك المرتبة، في حين الرئيس يأخذ مكانه ويفرضه من خلال المركز الوظيفي.[1]

4-6- وظيفة القائد هي تنمية الهدف أو العمل الرئيسي للمنظمة وتكوين الإستراتيجية الوصلة لذلك،في حين وظيفة الرئيس هي وضع الرؤية الإستراتيجية للقائد موضع التنفيذ باستخدام الأدوات المساعدة على ذلك.[2]

4-7- ولكي يصبح الرئيس قائدا فلا يكفي أن يملك السلطة بل لابد من أن يملك معها النفوذ والدي يجعل مرؤوسيه يتبعونه عن اقتناع ورضا،لذلك إذا كانت السلطة تعتمد على مقدار التحويل الممنوح للرئيس، فالقائد يعتمد على الصفات الشخصية.

4-8- يجب على الرؤساء أن يكونوا قادة،وليس من الضروري أن يكون القادة رؤساء وأن القيادة هي نشاط تأثير على الناس لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة،ويبين القائد الطريق بوجوده في المقدمة لكي يقود،وليس في المؤخرة لكي يشجع، ويكون السبيل المرغوب وأتباعه معروفا للتابعين بواسطة تصرف القائد عن طريق اقتراحاته.

4-9- الرؤساء يسالون كيف ومتى،في حين القادة يسالون ماذا ولماذا.

4-10- الرؤساء يقبلون الوضع الحالي والقادة يتحدونه.[3]

وعموما نلاحظ أن القيادة هي في الغالب تأخذ طابع غير رسمي وتعتمد في تأثيرها على العلاقات الإنسانية، والتخصصية والمرجعية،في حين تأخذ الرئاسة طابع رسمي يعتمد على اللوائح والمكافآت والعقوبات،والمراكز الوظيفية،كما يمكن القول بإمكانية أن يصبح الرئيس قائدا في حال استخدام إلى جانب سلطته الرسمية،التأثير القوي للجانب الغير رسمي للقيادة.

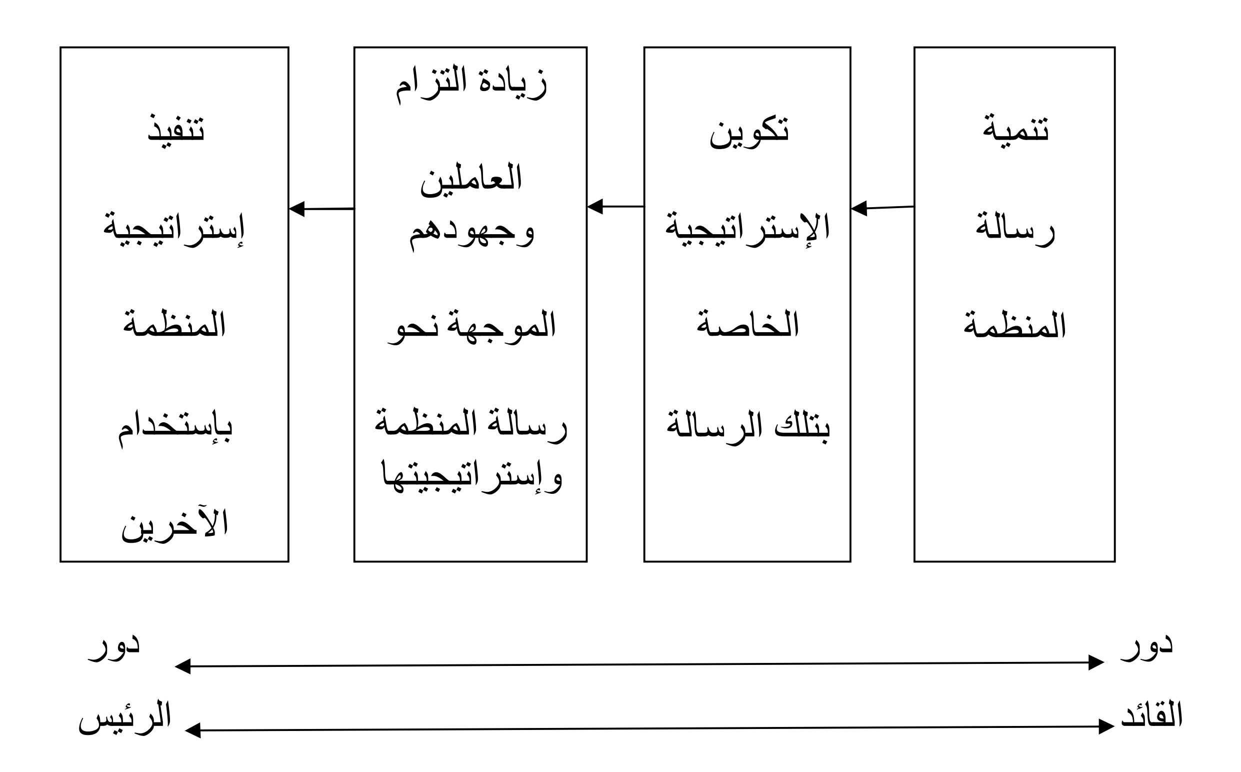
---

(1) – محمد حين العجمي، **القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص201.

(2) – جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق ،ص750.

(3) – سيد أحمد جاد الرب ،**مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية**،جامعة قناة السويس،مصر،2008،ص6.

والشكل التالي يوضح دور كل من القائد والمدير والفرق بينهما:

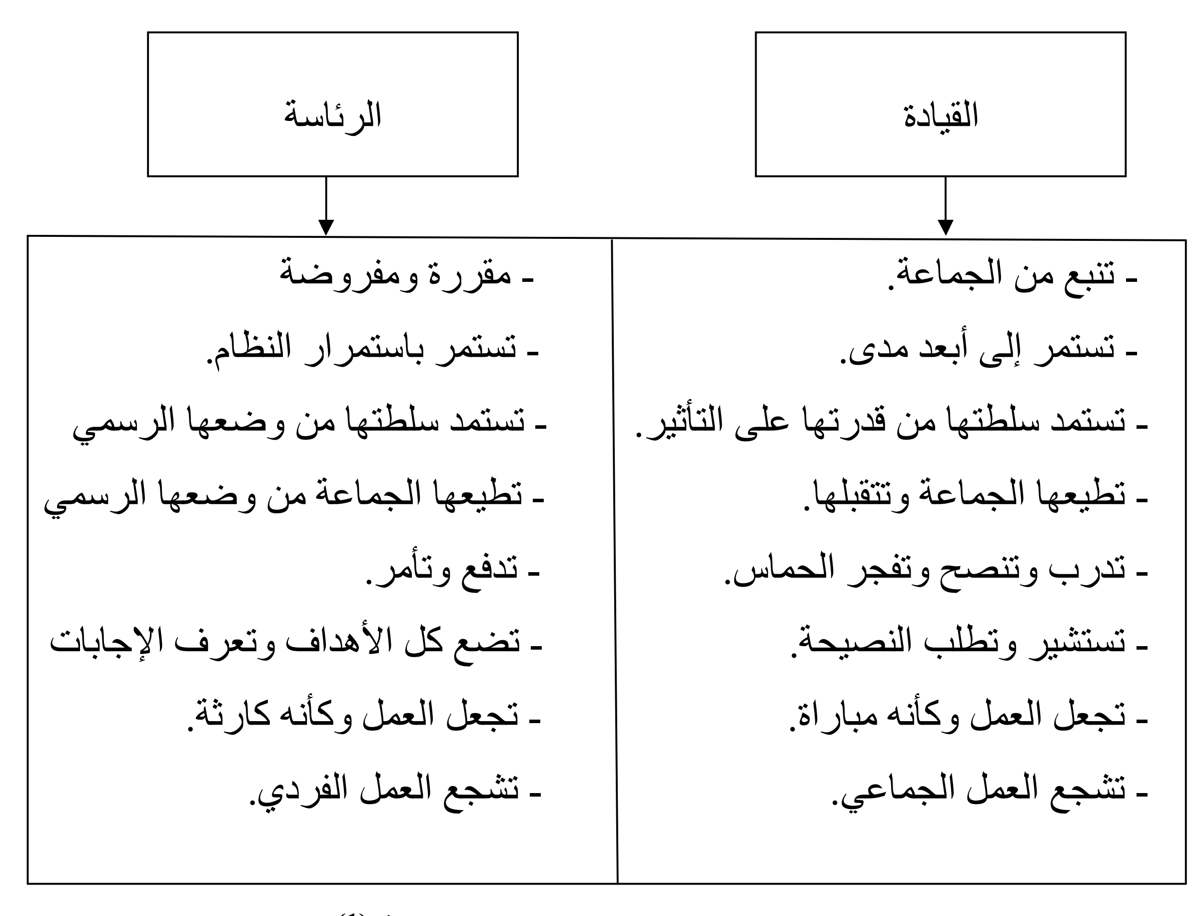


شكل رقم(02) :التمييز بين الأدوار التي يلعبها الرؤساء والقادة.

فمسؤولية القادة الأساسية هي تنمية رسالة المنظمة بينما المديرون مسئولون عن تحقيق تلك الرسالة باستخدام الآخرين،أما الأنشطة الموجودة بين هاتين المسؤوليتين مثل تكوين الإستراتيجية وتحقيق الالتزام بين العاملين فقد يقوم بها القادة أو الرؤساء ويؤدي هذا إلى صعوبة التفرقة بينهما في الحياة العملية.[1]

ونلاحظ كذلك الفرق بين القيادة والرئاسة من خلال الجدول التالي:

(1) – جيرالدجرينبرج ،روبرت بارون،مرجع سابق ،مرجع سابق،ص570.



شكل رقم (03): يوضح الفرق بين القيادة والرئاسة.[1]

ومن خلال هذا الجدول وكل ما ذكرناه آنفا يتضح أن القيادة تأخذ طابعا غير رسمي، في حين الرئاسة تكون بطابع رسمي، ولكن لا يمكن الاستغناء عن أي منهما، فالرئاسة سبب في وجود الثانية إن صح التعبير نظرا للإطار(التنظيم) الرسمي الذي وجدت فيه، والثانية مكملة للأولى نظرا للعلاقة التي تنشأ بين جماعات وأفراد العمل في ظل التنظيم الرسمي و العمل في مكان واحد... الخ.

ولا بد من معرفة الكيفية لخلق التعاون فيما بينهما لتحقيق أهداف المنظمة.[2]

(1) - عصام بدوي، **موسوعة التنظيم والإدارة في تـ ب ر**،ط1، دار الفكر العربي، مصر ،2001،ص41.

(2) – فيليب سادلر ،**القيادة** ،ط1،ترجمة هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية،مصر،2008، ص26.

5- مصادر القوة والتأثير لدى القائد:

إن قوة التفاعل (فرد كان أو مجموعة من الأفراد) على المستهدف (فرد أو مجموعة من الأفراد)هي قدرة الفاعل على ترتيب الموقف بحيث يتصرف المستهدف وفق رغبة الفاعل.

وهناك العديد من النقاط التي يمكن ملاحظتها فيما يتعلق بهذا التعريف:

- تتحدد القوة بالموقف أو الموقع،أي أن قوة أحد المديرين في موقع ما(مثل الإدارة أ) لا تعني بالضرورة أنه له قوة أيضا قوة في موقع أخر(الإدارة ب مثلا)وعادة ما يشار إلى هذا الجانب الموقعي بالسلطة.

- يمكن أن تكون القيادة لفرد على فرد، أو فرد على مجموعة،ومن أكثر الشروحات الشائعة لإستخدام القوة تلك التي قدمها " فرنش و رافن" (French and Raven) حيث قدما ستة أنواع للسلطة يمكن أن يملكها المدير وهي:[1]

5-1- **القوة الشرعية :** وهي السلطة التي يستمدها القائد من المركز الوظيفي وهو ما يسمى بالسلطة الرسمية[2]وعادة ما تصادق المنظمة على هذا النوع من القوة بإقرارها من قبل الادارة العليا أو باستخدام مسميات أو ألقاب مثل مدير أو مشرف.

5-2- **قوة الثواب:** وهي إمكانية لدى القائد مكافأة السلوك السليم الملتزم، وهي عكس الأولى فهي تهدف إلى إشباع حاجات إنسانية غير مشبعة عند الأفراد أو التابعين الملتزمين.[3]

---

(1) -أندرو دي سيزلاقي،مارك جي والاس، مرجع سابق،ص260-261.

(2) – طلحة حسام الدين،عدله عيسى مطر،**الادارة الرياضية**،ط1،مركز الكتاب للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر،1997،ص100.

(3) –مروان عبد المجيد إبراهيم،مرجع سابق،ص122

5-3- **القوة القسرية:** وتستمد من القدرة على توقيع العقاب على الآخرين(مثل التوبيخ وتخفيض الدرجة وإنهاء الخدمة)لعدم الامتثال لتوجيهات وطلبات الرئيس.

5-4- **القوة التخصصية:** وهي تمثل قوة الخبرةLe pouvoir de l'expertisé وهي ما يمتلكه من معارف وتوهلات علمية والمعرفة التي يلم بها.[1]

فقد يكون للمشرف الجديد على الإنتاج بعض التساؤلات حول أداء إحدى المعدات، فبدلا من طرح هذه التساؤلات على مراقب الإنتاج، يتصل المشرف بالشخص الذي كان يتولى وظيفة المشرف لمساعدته في الأمر،وذلك بحكم معرفته بالمعدات وهي خبراته السابقة.

5-5- **القوة المرجعية:** وتقوم على أساس انجذاب شخص إلى آخرا و إعجابه به،وذلك لتمتعه بسمات معينة تلهم أو تجدب الأتباع نحوه،ويمكن أن تستمد القوة المرجعية أيضا من الارتباط أو التبعية التنظيمية لشخص آخر قوي مثلا مساعد المدير، قد يعتقد الآخرون أنه يتصرف بموافقة المدير أو الرئيس مما ينتج حيازته للقوة والتأثير على الآخرين.

5-6- **قوة المعلومات:** وتتضمن الإمكانية أو الفرصة المتاحة للأشخاص للحصول على معلومات حول أمور أو نشاطات معينة داخل المنظمة،أو بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية،وقد ترتبط هذه المعلومات أو لا ترتبط بوظيفة الفرد أو موقعه من التنظيم، مثلا يستطيع أفراد في المستويات الدنيا مثل السكرتيرات تجميع معلومات واستخدامها بصورة توفر لهم قوة أكثر مما تتطلب وظائفهم.

وبملاحظة هذه الأسس السابقة يتضح أن القوة تعتمد على الموارد، فالقوة الشرعية وقوة الجزاء والمعلومات تتحد على أساس وسائل التأثير المتاحة للشخص الذي يستخدم القوة، أما بالنسبة للمرجعية والتخصصية فهي لاتتحد بالموارد إنما

---

[1]– Alsine Duluc:op,citée,p66.

بالخصائص الفردية لصاحب التأثير ودوافع الشخص المستهدف إحداث التغيير عليه.[2]

6- نظريات القيادة:

لقد حظيت القيادة بإهتمام كبير من الباحثين،وهذا نظرا لأهميتها البالغة في تحريك القوى العاملة ومختلف الموارد الأخرى، بحيث تسمح بإستمرار المنظمة وبقائها،ولذلك كان هناك تراث نظري كبير حولها ،وقد حاول الباحث ذكر أهم النظريات، ولم يراعي كذلك تصنيف كل النظريات وذلك لكثرة التصنيفات، غير أنه عموما انطلقنا من نظرية السمات وانتقلنا إلى المدخل السلوكي مرورا بالمدخل الموقفي،ختاما ببعض النظريات الحديثة مثل القيادة التحويلية.

6-1- نظرية السمات:

قال مار مونت "Marmont " < ليست القوة الفاعلة في الجيش بعدد الجنود،وبالوسائل المادية بل بالعقل المحرك الذي هو العامل الحقيقي لدى الجماعات البشرية>[1].

يعكس هذا القول الاتجاه السائد فيما يخص القيادة وخاصة في فترة الأربعينيات والخمسينيات،لاسيما في المجال العسكري، حيث حاول الباحثون إيجاد مجموعة الخصائص التي تميز القادة الناجحين،وقد قام ستود جيل "Stogdill" بمراجعة لمجموعة البحوث محاولا إيجاد مجموعة الخصائص للقادة، وقد ميز ستة خصائص،وقبل ذكر ذلك لابد أن نشير إلى أن من بين نظريات السمات نظرية الرجل العظيم The great man theory والتي ترى بأن الرجال العظام يبرزون في مجتمع ما لما يتسمون به من قدرات وخصائص عظيمة، ومواهب عبقرية تجعلهم قادة مهما كانت المواقف الاجتماعية التي

---

[2] ـ أندرو دي سيزلاقي،مارك جي والاس،مرجع سابق،ص261-262.

[1] ـ كورتا،**الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية**،ط1،ترجمة سالم العيسى، منشورات دار علاء الدين،دمشق،1999،ص18.

يواجهونها،ومن أوائل واضعي هذه النظرية Francis Galton حيث يقول هذا الأخير: " إن التغيرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أصحاب القدرات والمواهب البارزة [2]،ونلخص الآن صفات القائد كما وضحها Stogdill :

6-1-1- **الخصائص الجسمية:** تركزت الأبحاث السابقة على بعض الخصائص الطبيعية مثل العمر والمظهر، الطول والوزن،إلا أن نتائج الأبحاث كانت متعارضة نوعا ما .[1]

6-1-2- **الخلفية الاجتماعية:** تركز معظم الدراسات التي تناولت الخلفية الاجتماعية والاقتصادية على عوامل مثل:المركز الاجتماعي ،التعلم،إمكانية التنقل، وقد توصلت هذه الدراسات إلى ما يلي:

أ- أن المركز الاجتماعي والاقتصادي الكبير يعد أحد المزايا التي تحقق مركز القيادة.

ب-إن أعداد متزايدة ممن ينتمون للطبقات الدنيا من حيث الوضع الاقتصادي والاجتماعي يستطيعون اليوم بلوغ وظائف عليا في مجال الصناعة أكثر مما كان قبل خمسين عاما.

ج- يتميز القادة في العصر الحالي بمستوى تعليمي أفضل مما سبق.

6-1-3- **الذكاء:** تشير الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء والمركز القيادي إلى أن القادة الفعالين يتميزون بالحكم الأصوب والحسم والمعرفة والطلاقة في الحديث.

6-1-4- **الشخصية:** تشير البحوث التي تناولت عناصر الشخصية إلى أن القادة الفعالين يتميزون بسمات شخصية مثل:اليقظة والثقة بالنفس والتكامل الذاتي،و حاجات التحكم أو السيطرة، وبالرغم من أن هذه النتائج لم تكن منتظمة بالنسبة لكل المجموعات والمؤسسات الصناعية(التي تناولتها

[2] -أحمد قوارية، **فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون،الجزائر،2007،ص268.

[1]– Fuoss.D.E.and Troppman.RJ.effective coaching A psychological Approach, ,john wiley and sous, New York,1981,p84.

البحوث)،إلا أنها تشير إلى ضرورة دراسة السمات الشخصية للفرد في أي من أساليب القيادة.

6-1-5- **الخصائص المرتبطة بالعمل:** أفادت الأبحاث بأن القادة يتميزون بالحاجة الشديدة للانجاز والمسؤولية، والمبادأة وحب العمل، ويتميز بأنه شخص عنده دافعية مرتفعة للانجاز والمبادأة والتوجه للعمل الجاد.

6-1-6- **الخصائص الاجتماعية:** تشير الدراسات حول الخصائص الاجتماعية أن القادة يشاركون بفعالية في النشاطات المختلفة، ويتفاعلون بصورة جيدة مع عدد كبير من الناس ويتعاونون مع الآخرين، ويبدو أن هذه المهارات الشخصية ذات قيمة بالنسبة لجماعة العمل،ويتجه هذا المفهوم إلى انتشار الإنسجام والثقة والتماسك بين أفرادها.

وقد أثبتت الدراسات إمكانية تطبيق هذه الخصائص على الإناث والذكور من المديرين على السواء.

وبالرغم من أهمية نتائج دراسة السمات في تحديد خصائص قيادية بارزة، إلى أن المعلومات المتوافرة والتي تساعد على التنبؤ بالقادة المؤثرين محدودة،إذ قائمة السمات الهامة للقيادة لا حد لها وتزداد بمرور الوقت ولم تظهر بعد مجموعة محددة من السمات يمكن أن تميز القادة الناجحين من غير الناجحين، كما أن السمات توضح من هو القائد ولا تحدد الأنماط السلوكية التي يبديها الفرد، كما أغفل مدخل السمات تأثير المرؤوسين على القادة، كما أغفل دور البيئة في تحديد سلوكات وتفاعل القائد معها.[1]

6-2- **النظريات السلوكية:**

اتجه العلماء السلوكيين إلى تركيز اهتمامهم على السلوك الفعلي للقادة ،أي ما يفعله القائد والكيفية التي يتصرف بها،كنتيجة لعدم الاقتناع بنظرية السمات خلال فترة الخمسينات، ولقد انطلق مدخل الأنماط القيادية من الإعتقاد بأن القادة المؤثرين

[1] – أندرو دي سيزلاقي،مارك جي والاس،مرجع سابق،ص ص291-.294
293-.294

يستخدمون نمطا أو أسلوبا معينا في قيادة الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف معينة، مما يؤدي إلى مستوى عال من الإنتاجية والروح المعنوية .

ويعتبر هذا الاتجاه أن كل شخص يمكن أن يصبح قائدا من خلال إتقانه بعض السلوكيات القيادية.(2)

وقد اشتهرت دراسة كل من جامعة " أوهايو " و " متشجان " في هذا الجانب ونذكرهما فيما يلي:

6-2-1- دراسة جامعة أوهايو:

كان الهدف من الدراسة معرفة العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة أثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل،وذلك من خلال استمارة وصف سلوك القائد(L B D Q) Leader behavior description questionnaire حيث أظهرت النتائج سلوكين أساسين هما:

أ- **المبادأة والتنظيم:** ويتعلق بمدى قيام القائد بتنظيم وتحديد المهام والعمل المراد أدائه،وشبكات الاتصال وتقييم أداء جماعة العمل،أي موجه نحو المهام.(1)

ب- **التعاطف**: يتميز بالمشاركة مع العاملين في المعلومات والتركيز على المشورة معهم والاستفادة من أفكارهم والاحترام المتبادل والاهتمام بحاجات العاملين.(2)

وهناك العديد من الدراسات التي أجريت للتوصل إلى اثر المبادأة والتنظيم والتعاطف مع الآخرين،على الأداء والروح المعنوية لجماعة العمل وقد تمت معظم الأبحاث انطلاقا من اعتقاد إن القادة الأكثر فعالية هم الدين يهتمون بالمبادأة والتنظيم والتعاطف،غير أن النتائج كشفت غير ذلك، حيث ظهر أن المستوى العالي للإهتمام بالأفراد والإهتمام بالعمل يرتبطان بالمستوى العالي من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين،فيما كشفت دراسات أخرى أن هذا السلوك أحدث إختلالات وظيفية.

---

(2)–Richard H. cox **,psychologie du sport**,1er Ed , De bœck université, Bruxelles,2005,p286.

(1) - أندرو دي سيزلاقي،مارك جي والاس،مرجع سابق،ص296.

(2) - عادل ثابت، **سيكولوجيا الإدارة المعاصرة**،ط1،دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2008،ص263.

وأثبتت دراسات أخرى أن درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي مؤثر هام في فعالية النمط القيادي المتبع،ولذلك كان النقد الجوهري الموجه لهذه الدراسة (أوهايو) عدم مراعاتها للعوامل الموقفة.

ولكن رغم ذلك ساهمت دراسة جامعة ولاية أوهايو في إثراء المعارف حول القيادة وأصبحت الأساس الذي تبنى عليه المداخل المعاصرة للقيادة.

6-2-2- دراسة جامعة متشجان:

في نفس الوقت عندما كانت دراسات " أوهايو " كانت تجرى بحوث "متشجان " لتحديد الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء والرضا لدى العاملين وتم التوصل إلى أسلوبين متميزين هما:

أ- **الأسلوب القيادي المهتم بالعاملين Consideration:** يركز على الأفراد، تفويض السلطة، الإهتمام بمصالح وحاجات الموظفين.

ب-**الأسلوب القيادي المهتم بالعملInitiations structure:** يركز على أسلوب الإشراف المباشر واستخدام القوة الشرعية و القسرية، والإلتزام بجداول الإنتاج،وتقييم أداء العاملين.[1]

وتوصلت دراسات بجامعة متشجان بأنه لابد من عدم تقييم فعالية القيادة الإنتاجية فحسب،بل لابد من الأخذ بعين الاعتبار ما يرتبط بالعاملين مثل الرضا الوظيفي،الدافعية ،وقد أحس مؤيدو هذا المدخل أن أسلوب القائد الذي يوجه اهتمامه نحو العاملين قد كان الأنسب والمؤثر.[2]

والشكل التالي يوضح ذلك:

السلوك المهتم بالعاملين

قيادة جيدة		أحد العوامل الإنسانية في الحسبان
	خصائص القيادة	
الأخذ في الاعتبار		قيادة ضعيفة

(1) - أندرو دي سيزلاقي،مارك جي والاس،مرجع سابق،ص297.

(2)- Richard H. cox ,op.citeé, 2005,p286.

الإنتاجية		

مرتفع متوسط منخفض

السلوك المهتم بالعمل

شكل رقم (04): شكل يوضح فعالية القيادة في ظل السلوك المهتم بالعمل والسلوك المهتم بالعاملين.

ويبدو للوهلة الأولى أن بين الإهتمام بالعاملين والإهتمام بالعمل علاقة، بمعنى أن القادة الذين يحتلون مكانة عالية على أحد الطرفين،يحتلون بطريقة أوتوماتيكية في الطرف الأخر مكانة منخفضة، ولكن ذلك ليس هو الواقع،ذلك أن الواضح أن هاذين البعدين مستقلين،يعني أن القادة قد يهتمون بالإنتاج والعاملين معا، وقد يكون اهتمامهم بأحد البعدين كبيرا وبالأخر قليلا،كما قد يكون اهتمامهم بأحد البعدين متوسط وبالأخر ضعيف وما إلى ذلك... الخ.[1]

ويملك كلا السلوكين مزايا وعيوب،فأهم مزايا السلوك المهتم بالعاملين تحسين مناخ وأخلاقيات العمل بالجماعة، غير أن عادة أصحاب هذا السلوك(القادة) يجدون صعوبة في إصدار توجيهات دقيقة لمرؤوسيهم، ويبتعدون عن عرض النتائج السلبية للأداء،ولذلك تنخفض الإنتاجية، في حين إيجابيات السلوك المهتم بالعمل تحسين مستوى الإنتاج وتخفيض تكاليفه في بعض الأحيان،ومن سلبياته أن التركيز بكثرة يحس العاملين بأن لا أحد يهتم بهم وقد يؤثر على اتجاهاتهم المرتبطة بالعمل مثل:الرضا الوظيفي ،والالتزام بأهداف المنظمة ونذكر هنا انه بالرغم من الانتقادات الموجهة لهذه الدراسة في عدم مراعاة العوامل الموقفية [2]، فإننا نقول بأن أحد السلوكين يتفوق على الآخر في بعض الظروف، ذلك النمط هو الذي يبدي فيه القادة اهتماما بالعاملين والعمل،لأنه لاتوجد تعارضات بين الاهتمام بالإنتاجية والعاملين،وفي الحقيقة فإن القادة المهرة يستخدمون ذلك النمط لتحقيق النتائج المرغوبة،حيث يقول الفريق William G.Pagonis " حتى تقود

[1] – جيرالد جرينبرج،روبرت بارون،مرجع سابق،ص58.

[2] – خير الدين على عويس،عصام هلال ،الاجتماع الرياضي،دار الفكر العربي ،مصر،ط1،1997،ص221.

بنجاح فلا بد أن تظهر... خبرة بالعمل واهتمام بالناس،ومن واقع خبرتي فإنه من الممكن تحسين قدراتك بالنسبة لهاتين الصفتين باستمرار"[3]

3-6- الشبكة الإدارية: The Mangerial grid

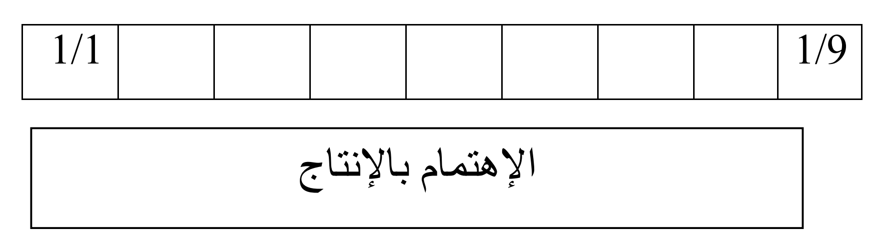
لقد قام كل من " بليك وموتون " Blake And Mouton " بتطوير الشبكة الإدارية،حيث قاما بإنشاء مؤسسة هي الشركة المتحدة للأساليب العلمية بغرض ترويج هذا المدخل على المستوى الدولي، [1]،لكنهما اتجها إلى تقسيم أساليب القيادة إلى خمسة أساليب،حيث أضافوا أسلوبا خامسا على ما جاءت به دراسة جامعة أوهايو،والأسلوب الجديد الذي تمت إضافته هو أن القائد يحاول القيام بنوع من التوازن بين كلا المحورين،حيث يهتم بشؤون العمال والإنتاج والعلاقات الإنسانية على السواء،وأعطت هذه الدراسة جدولا يعرف بجدول "بليك وموتون " الذي يستخدم البعدين المذكورين على محورين متعامدين مقسمين الدرجات،حيث تدل الدرجة رقم(1) على اهتمام ضعيف جدا،وتشير الدرجة(5) اهتمام متوسط،بينما تشير الدرجة9 إلى اهتمام كبير بالبعدين الأفراد والعمل،وينتهي الجدول إلى خمس حالات متباينة،والتي تمثل خمسة أنماط قيادية معيارية،كما يتضح في الجدول التالي:

الاهتمام بالأفراد

9/1								9/9
				S/S				

[3] – جيرالد جرينبرج،روبرت باروت،مرجع سابق،ص572.

[1]- R.R.Blake ,J.S ,Mouton ,**la 3 dimension du managérial** , les édition d'organisation , Paris ,1987 p39.



شكل رقم (05): يوضح نموذج بليك وموتون

حيث يمثل الأسلوب (1/1) اهتمام ضعيف بالأفراد وبالعمل،في حين (9/1) اهتمام عال بحاجات الأفراد وضعيف بالعمل،والنمط (1/9) اهتمام كبير بالعمل وضعيف بالأفراد،ويشير النمط (9/9) إلى اهتمام عال بكل من الأفراد والإنتاج،وفي النمط الأخير(S/S) يمثل اهتمام متوسط بكل من بعد الأفراد وبعد العمل والإنتاج.[1]

ومن خلال استعراض المدخل السلوكي للقيادة نلاحظ وجود تشابه بين النظريتان حيث تحاول كل منهما تفسير القيادة على أساس ما يفعله القائد وليس على أساس خصائصه الذاتية،غير أن الأبحاث تثبت أن الاتفاق حول أسلوب " أفضل القيادة " لايتناسب مع تعقيدات المنظمات الحديثة،اد انه لابد من الاخد في الحسبان العوامل الموقفية الأخرى ادا اريد للأسلوب القيادي للمدير أن يكون فعالا.

وفي النظريات اللاحقة نلاحظ إنها لم تلغيا أهمية السلوك ولكن أدمجته في مواقف مختلفة حسب تصنيف كل نظرية.

6-4- نظرية فيدلر في القيادة: Contengency theory (1967)

تقوم هذه النظرية على أساس أن فعالية القيادة تكمن في الربط بين وظائف وخصائص القائد وحاجاته،وميزات وخصائص الموقف.[2]

وترى هذه النظرية أن القائد لايمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف المناسبة له،[3]وقد استعمل فيدلر وزملائه استبان لحساب درجات التفضيل لزميل العمل وهو يعرف باسم L.P.C (Least Preferred Coworker Score) ويحدد الاستبيان مستوى تقدير القائد

---

(1)- R.R.Blake ,J.S ,Mouton ,la 3 dimension du managérial, op.citée,p39.

(2)- Alexandre-Bailly et all ,**comportements humans et management,** 2eme edition , Pearson education France,2006,p220.

(3)- محمد شحاتة ربيع،**علم النفس الصناعي والمهني**،ط1،دار الميسر للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2010،ص295.

لزميل العمل، حيث يطلب من القائد وصف الشخص الذي عمل معه في انجاز مهمة بأقل مستوى من القبول ، وقد ذكر فيدلر في تقديمه الأول للنموذج الموقفي:

أننا ننظر للشخص الذي يقوم زميل العمل الأقل تفضيلا تقويما عاليا(الشخص الذي يقوم زميل العمل الأقل تفضيلا بصورة ايجابية نسبيا)على أنه يستمد رضاه من العلاقات الشخصية الناجحة،فيما يستمد الشخص الذي يقوم زميل العمل الأقل تفضيلا له بصورة سلبية رضاه من أداء العمل.

ومنه فإن التقدير المنخفض لزميل العمل الأقل تفضيلا(التقويم السلبي) يعني اتجاه اهتمام القائد نحو انجاز المهام،وكلما كان التقدير مرتفعا لزميل العمل الأقل تفضيلا (التقويم الايجابي) يتجه اهتمام القائد نحو العاملين.

وبلغة الدافعية فإن الشخص الذي يعطي تقدير عال لزميل العمل الأقل تفضيلا يتعامل بصورة جيدة مع مرؤوسيه ويكون ودودا معهم،ومن خلال تحقيق هذا يحقق أهداف ثانوية مثل المركز الاجتماعي والتقدير،أما القائد الذي يعطي تقويما منخفضا لزميل العمل فإن هدفه يتركز على تحقيق أهداف محددة،فيما يتم إشباع الحاجات الأخرى مثل التقدير والمركز الاجتماعي من خلال انجاز المهام،وليس مباشر عن طريق العلاقات مع المرؤوسين ،ويجب ألا يفهم من ذلك أن القائد الذي يقل تقديره لزميل العمل ليس ودودا ولطيفا مع مرؤوسيه،بل عندما يكون انجاز المهام في خطر،فان العلاقات الطيبة بين الأفراد تاخد درجة اقل من الأهمية.[1]

وفي تطوير لنموذجه في القيادة قام فيدلر بتوضيح أربعة عوامل وهي: الأسلوب القيادي، طبيعة المهام، مناخ الجماعة، مصادر القوة المرتبطة بوظيفة القائد، حيث يحدد العامل الأول جوانب الدافعية للقائد،فيما تصور العوامل الثلاثة الأخرى مدى ملائمة الموقف بالنسبة للقائد.

6-4-1- طبيعة المهام: تتعلق بما إذا كانت مهام الجماعة بسيطة أم معقدة،حيث ادا كانت مهام الجماعة بسيطة ومتكررة،ويمكن حلها بخطوات متعددة ويكون من السهل

---

[1] - أندرو دي سيزلاقي،مارك جي والاس،مرجع سابق،ص301.

تقييم مردود المهام،ويكون لها حل واحد صحيح فإن هذه المهام يمكن القول أنها واضحة وسهلة،والعكس صحيح.

6-4-2- مناخ الجماعة: ويطلق عليه كذلك مصطلح علاقات القائد والأعضاء، بمعنى إلى أي مدى يحظى القائد بالحب والقبول الشخصي بين الجماعة،[2]وكلما كانت العلاقة بين القائد والأتباع ودية، سهل على القائد الحصول على تعاون الجماعة وتضافر جهودها،وعادة توصف علاقات القائد والأعضاء بأنها قوية أو ضعيفة.

6-4-3- **قوة منصب القائد** Leader position power: يشير هذا العنصر إلى مدى قدرة القائد على التأثير في سلوك الآخرين[1]، من خلال القوة الشرعية وقوة الإثابة أو القوة القسرية،مثل قوة القائد على الاستخدام،الترقية،خفض الدرجة.......الخ.[2]ويبرز النموذج أن القائد يكون له تأثير وسيطرة كبيرين عندما يستخدم السلوك المهتم بالانجاز في حال كون المهام محددة، ويكون مقبولا وتكون القوة المرتبطة بموقعه كبيرة،في حين تكون سيطرة وتأثير القائد محدودين عندما يكون غير مقبول،وصعوبة المهام،وعدم تحديدها نسبيا،ومحدودة القوة المرتبطة بموقعه.[3]

غير أن السلوك القيادي(المهتم بالعمل،والمهتم بالعلاقات) قد يكون فعالا في التأثير على الأداء حسب الموقف المواجه، فالسلوك المهتم بالعلاقات لا يكون فعالا في حال كانت المهام ضعيفة وغير محددة، وجماعة العمل لا تتقن العمل جيدا،كما أنه يكون فعالا مع المهام الصعبة وتوافر جماعة خبراء في العمل ،وهكذا السلوك المهتم بالانجاز قد يكون فعالا مع جماعة لاتتقن العمل،في حين يكون غير فعال مع جماعة مهندسين وخبراء من ذوي الخبرة العالية، [4]والشكل التالي يعطي مثالا على ذلك:[5]

مرتفع

فعالية الأداء

منخفض

--------- قائد مهتم بالعمل (ضعيف في LPC)

---

(2)- فيليب سادلر،مرجع سابق،ص108.

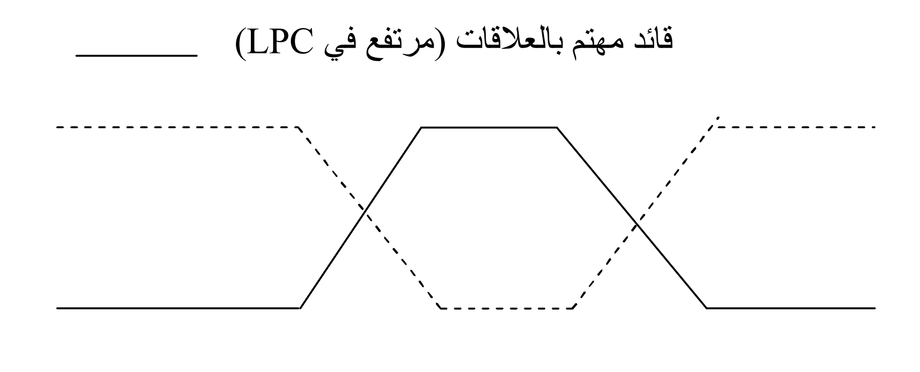
(1)-P. M ,Falcog **,sociologie** ,ellipses édition ,paris ,2004p145.

(2)– I e Siegel, Irving M .Lane, op. citée.p326.

(3) - أندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس،مرجع سابق،ص302.

(4)-C Le Scanff, **Manuel de psychologie du sport: l'intervention auprès du spor**on Revue EPS, Paris,2002,p329-330.

(5)- R H.Cox, op.citée, p287.



منخفض **خصائص الموقف** مرتفع

زيادة فعالية أداء

شكل رقم (06): يوضح فعالية السلوك القيادي وفق نموذج فيدلر.

الجماعة من خلال تغيير الظروف لتلائم الموقف،او بتعيير الاسلوب المفضل لدى القائد عن طريق التدريب.

غير أن نموذج" فيدلر" يلاحظ عليه بعض المشكلات،نذكر منها:

أ- هناك تساؤل حول ما يقيله معيار زميل العمل الأقل تفاضلا بالفعل(LPC)، إضافة إلى ذلك فإن مسالة ارتباط هذا المقياس بالأسلوب القيادي للمدير تبقى غير مؤكدة،سواء كان هذا المقياس يستخدم لقياس الشخصية أو طريقة الدافعية.

ب-إن الأسلوب القيادي متعدد الأبعاد، وقد يشتمل على صيغ مختلفة من الأنماط التي تركز على العمل والعاملين.

ت-لا يمكن حصر الظروف التي تواجه القائد في ثلاث أو أربعة عناصر.

لكن برغم الانتقادات الموجهة لنموذج " فيدلر " فقد قدم إضافة هامة لدراسة القيادة في المنظمات،وسيستمر كمصدر هام للأفكار والقضايا والفرضيات حول القيادة الموقفية.

5-6- نظرية المسار والهدف لروبرت هاوس: Path goal theory

يعتبر "روبرت هاوس"صاحب هذه النظرية، غير أن هناك مجموعة باحثين إلى جانبه وهم كل من (House and Mitchall 1974,Evancs 1970,House 1971,House and Dessler 1974)،حيث يحاول البرهنة على أن القيادة هي عملية

---

(1) - جاك دنكان، **أفكار عظيمة في الإدارة**، ب ط، ترجمة محمد الحديدي،الدار الدولية للنشر والتوزيع،مصر،1989،ص239.

دفع أو تحفيز التابعين، لذلك حتى يكون القائد فعال لابد من تكييف أي شيء من أجل تحقيق ذلك.[2]

ويعتبر مصطلح المسار والهدف مستمد من نظرية التوقع في الدافعية (توقعات الجهد والأداء،الأداء والمفاجأة وقوة جدب الفعل)،حيث ينظر للسلوك المهتم بالعمل كوسيلة لتوضيح المسار والهدف،في حين ينظر للتعاطف مع الآخرين على أنه يسهل عملية التحرك في المسارات.[3]

وتؤكد هذه النظرية على أن درجة قبول سلوك القائد لدى المرؤوسين يتأثر بدرجة مساهمة هذا السلوك في تحقيق الرضا المستقبلي لهم.[1]

وبلغة أخرى أكثر تحديدا فإنه بتوضيح طبيعة العمل المطلوب وتدليل أو إزاحة العقبات التي قد يقابلها المرؤوسون يستطيع القائد تحسين فهم العاملين وتأكيد أن العمل الجاد هو الطريق إلى التفوق في الأداء،الذي يؤدي بالتالي إلى الحصول على تقدير القادة،وتأكد هذه النظرية أنه في ظل هذه الظروف فإن مستويات الرضا الوظيفي والحوافز والأداء تكون عالية.[2]

غير أن هذه النظرية تختلف مع نظرية" فيدلر" في أن سلوك القائد ليس أحادي، بل يتوافر على أربعة أنماط، وهذه الأخيرة يمكن أن تظهر عند نفس القائد في مواقف مختلفة، وتشمل أنماط السلوك القيادي ما يلي:

6-5-1- السلوك المساند: ويشمل مراعاة تقديم الدعم لحاجات المرؤوسين وإبداء الاهتمام برفاهيتهم ومصالحهم وإيجاد جو ودي ومرض.

-2-5- **السلوك الإجرائي:** وهو يماثل السلوك المعروف بالمبادأة والتنظيم من حيث أن القائد يتيح للمرؤوسين فرصة معرفة ماهو متوقع منهم.

---

[2]-Laurence Siegel, Irving M .Lane, op.citée.p333.

[3] - أندرو دي سيزلاقي،مارك جي والاس،مرجع سابق،ص303.
[1] – سيد احمد جاد الرب، مرجع سابق ،ص25.
[2] جيرالد جرينبرج، روبرت بارون،مرجع سابق،ص604.

-3-5- **سلوك المشاركة:** ويعتمد على المشورة مع المرؤوسين والاتخاذ من أفكارهم ومقترحاتهم في الوصول إلى قرارات جماعية ويعاملهم كأقران وليس كتابعين.[3]

-4-5- **السلوك الموجه نحو الانجاز:** ويتميز بوضع أهداف تتحدى القدرات وتتوقع أن يكون أداء المرؤوسين على مستوى عال والسعي المستمر لتحسين الأداء،عادة ما يطالب القائد بالأداء الجيد إلا أنه في نفس الوقت يبدي ثقته في قدرات مرؤوسيه على أداء العمل بصورة جيدة.

وتتضمن النظرية عناصر موقفية وهي:

أ- **خصائص المرؤوسين:** وتتضمن ثلاث مكونات وهي:

- **القدرة:** وتتمثل في إدراك العامل لقدراته على انجاز العمل حيث كلما كان إدراكه مرتفع يتغير السلوك الإجرائي تغير غير ضروري.
- **مركز التحكم**: هو مدى اعتقاد العامل أنه يتحكم في أفعاله، وتشير الأبحاث إلى أن الأشخاص الذين يعتقدون أنهم يتحكمون في بيئتهم يرضون عن القائد المشارك في حين يرضى الأشخاص الذين يعتقدون أنهم لا يتحكمون في بيئتهم وما يحدث لهم عن القائد الذي يتجه نحو إصدار التوجيهات.
- **الحاجات والدوافع**: قد تأثر حاجات المرؤوسين على سلوك القائد، فمثلا العامل صاحب حاجات الأمن والسلامة يقبل السلوك الإجرائي للقائد،غير أن صاحب حاجات الاستقلالية والمسؤولية قد يتأثر بسلوك القائد المشارك، في حين صاحب حاجات الإنتماء والتقدير قد يتأثر ويتفاعل مع القائد المعاون.[1]

ب- **خصائص بيئة العمل:** ونميز فيها كذلك ثلاثة عناصر وهي:

- **مهام المرؤوسين:** وقد ركز الباحثين على مدى وضوح وغموض مهام العمل و إذا كانت محددة ومعروفة، وافترضوا أنه كلما كانت المهام محددة ومعروفة وروتينية

---

[3] - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق،ص175.

[1] – صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي**، مدخل معاصر، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص264.

يزيد العمل ويزيد احتمال قبول سلوك القائد المعاون آو المشارك[2]، وكلما كانت المهام غامضة زاد احتمال قبول المرؤوسين للقائد الموجه آو الإجرائي.

- **جماعة العمل:** من أبرز العوامل التي درست في ارتباط جماعة العمل بالسلوك القيادي هو مراحل تطور هذه الجماعة، فمثلا السلوك الإجرائي في مرحلة التوجه،والسلوك المشارك في مرحلة حل المشكلات الداخلية،مع استخدام الأسلوب الإجرائي لتوضيح العلاقات والتوقعات.

ج- العوامل التنظيمية: يمثل مدى تحكم الأنظمة والاجرائات والسياسات في أعمال الموظفين والمواقف الصعبة،أو ظروف الضغط النفسي والمواقف ذات الدرجة العالية من الغموض، ففي الأعمال الواضحة ذات تعليمات محددة ولوائح ومعايير مقررة لن يؤدي السلوك الإجرائي إلى توضيح التوقعات، بل قد يؤدي إلى عدم الرضا لدى العمال، في حين الأعمال التي تتم على عجل وتحت ضغوط شديدة قد يكون السلوك الإجرائي ضروريا لانجاز العمل،غير أن الأعمال التي يكتنفها الغموض قد يستخدم القائد في بداية الأمر السلوك الموجه نحو المشاركة مع المرؤوسين لكي يتوصل إلى الحلول الممكنة للمشكلات،إلا أن المدير قد يتخذ السلوك الإجرائي بعد حل المشكلات واتخاذ القرارات اللازمة.

وقد أكدت الدراسات التي أجريت على هذه النظرية الإرتباط بين السلوك الإجرائي وسلوك المرؤوسين عندما تكون المهام غير محددة، في حين يكون الإرتباط أكبر بين سلوك القائد المساعد وسلوك المرؤوسين حين تكون المهام التي يؤديها المرؤوسين محددة وروتينية.

غير أن هذه النظرية لها كذلك مجموعة انتقادات نذكر منها:

- عدم الاقتناع بالطرق المتبعة في قياس الأسلوب القيادي (أي الاستبيانات أو الملاحظة و المقابلات الشخصية).[1]

---

[2]–F.chobreuil.P**, prendre et gérer les types de personnalité** ,Dunoud ,Paris 2001 ,p132.

[1] –أندرو دي سيزلاقي ، مارك جي ولاس ، مرجع سابق،ص308.

- لم تقدم النظرية إطار عام كحل نهائي لمسألة فعالية القيادة،وذلك نظرا لصعوبة هذه الظاهرة الإدارية إلى درجة لا يتوقع معها التوصل إلى نظرية عالمية للقيادة.

-6- نظرية النسبة(العزو)في القيادة: the attribution theory

هذه النظرية تختلف عن غيرها فهي تتعامل بصورة خاصة مع إدراكات الأفراد وسلوكياتهم اللاحقة ،فعندما يتم ترقية زميل فإنه من الطبيعي أن يعزوه(ينسبوه) الناس إلى عوامل شتى مثل العمل الجاد والمتفاني، أو المحاجاة عن طريق رئيسه...الخ، وتقترح كذلك هذه النظرية أن سلوك القادة وأحكامهم اتجاه مرؤوسيهم ستؤثر بتفسيرهم لأسباب سلوكيات الموظفين وأدائهم.[2]

وهنا يكون سلوك القائد تبعا لسلوك المرؤوسين(مثل المستوى المنخفض للأداء) تدفع الرئيس إلى الاهتمام بالعمل، أو بصورة مبسطة

(سلوك المرؤوسين ← سلوك الرئيس)، لكن في نظرية العزو يكون سلوك القائد على النحو التالي (سلوك المرؤوسين← مجموعة خواص ← سلوك القائد)،وتمثل مجموعة الخواص الأسباب الداخلية والخارجية التي أدت إلى سلوك وأداء المرؤوسين.[1]

وللتعرف على أن سلوك المرؤوسين ناتج عن أسباب داخلية آو خارجية فقد وضح كيلي Kelley في خاصية السببية أن التسبيب يحتاج إلى ثلاث أنواع من المعلومات وهي:

6-6-1- التميز Distinctiveness :إلى أي مدى يتصرف الفرد بنفس الطريقة بغض النظر عن اختلاف المواقف

6-6-2- مدى ثبات السلوك Consistancy:إلى مدى يتصرف الشخص بنفس الطريقة في مختلف الأوقات.

6-6-3- معومات تتعلق بمدى تشابه هذا السلوك مع سلوك الآخرين Consensus:
وهو استجابة الآخرين لنفس المهمة بنفس الطريقة.

---

[2] – زيد منير عبوي،**القيادة ودورها في العملية الإدارية** ، ط1، دار البداية ،عمان ،الأردن، 2008، ص93.
[1] - أندرو دي سيزلاقي،مارك جي والاس،مرجع سابق،ص311 .

وفي ضوء المعلومات التي يتم جمعها عن الأمور الثلاثة السابقة الوصول إلى تسبيب السلوك.فإذا افترضنا أن المعلومات تثبت أن الآخرين يتصرفون بنفس الطريقة وأن السلوك لا يختلف بإختلاف الأوقات ولكنه يختلف من موقف لأخر فإننا يمكننا تسبيب السلوك لأمور خارجية،ولكن إذا اتضح أن الآخرين لا يتصرفون بنفس الطريقة، وأن هذا الشخص يتصرف بنفس الشكل في مختلف الأوقات وفي مختلف المواقف،فإن ذلك يدفعنا إلى استخلاص أن أسباب السلوك داخلية.[2]

وقد تكون من الأسباب الداخلية عدم توافر القدرة لدى المرؤوسين،قلة الجهد،ضعف الاتزان،الكسل،في حين قد تكون الأسباب الخارجية مثل المعدات،زيادة حجم العمل،مشكلات القوى العاملة،المبالغة في تحديد المواعيد المقررة لانجاز العمل،وقد تكون ردود الفعل لدى القائد كالاهتمام الزائد بالعمل والتوبيخ وإعادة تصميم الوظائف،تدريب إضافي، النقل، تغيير في طريقة انسياب العمل، الزيادة في أحكام الرقابة.

وبذلك لفتت هذه النظرية انتباه القادة إلى ضرورة تشخيص سبب أداء الموظف بحذر وذلك لتحديد الاستجابة الملائمة.

6-7-نظرية دورة الحياة life cycle theory:

هذه النظرية لكل من Paul Hersey and Kenneth Blanchard وتشير النظرية أن القائد الفعال يقوم بمهمتين أساسيتين هما:

6-7-1- الأسلوب الذي يهتم بالمهمة Task-oriented behavior.

6-7-2- الأسلوب الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية People-oriented behavior.

ويرتبط استخدام القائد لأحد السلوكين في ضوء طبيعة الموقف كنتيجة لمستوى نضج التابعين،وميز بين نوعين من النضج.[1]

---

[2] – جير الدجرينبرج،روبرت باروت،مرجع سابق،ص90.

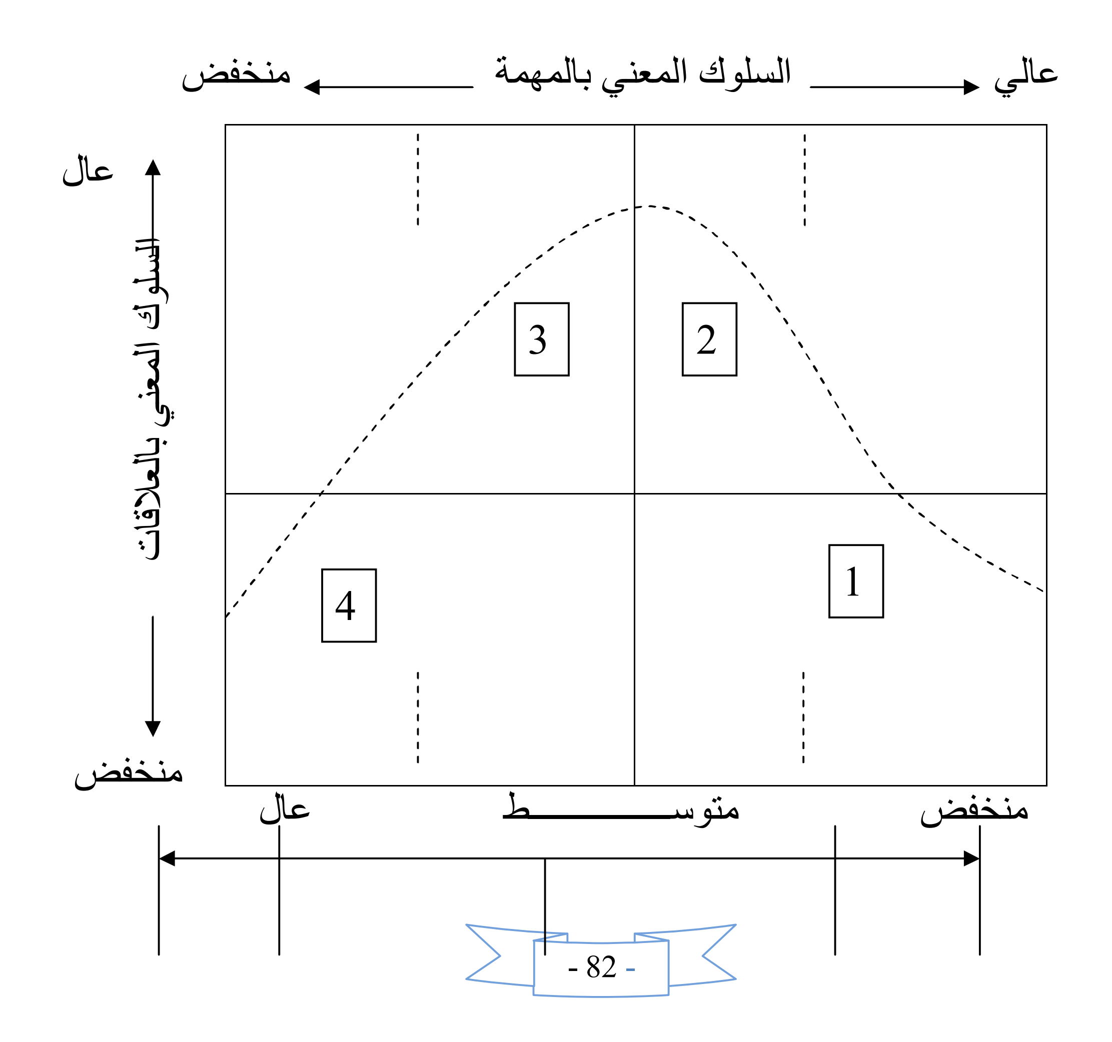
[1]-Heresy P, Blanchard K.H, **management of organizational behavior**, utilising human resources, Englewood cliffs (N J), prentice hall, 1977.

أ- **نضج العمل Job maturity:** ويقصد به قدرة الجماعة على تحديد أهداف معينة لتحقيقها ورغبتها وقدرتها على تحمل المسؤولية،ومدى خبرتهم ومستوى تعليمهم وتكوينهم وهذا يعني مدى كفاءتهم في انجاز العمل.

ب- **النضج النفسي psycological maturity:** ويقصد به مستوى الثقة بالنفس وتقدير الذات بالنسبة لأداء العمل المطلوب، ويرى "بول هرسي " أن كل سلوك قيادي فعال في ظروف الموقف التي توائمه.

وتفترض النظرية أنه كلما زاد مستوى النضج قلل القائد من استخدامه للسلوك القيادي المعني بالمهمة، وزيادة استخدامه للسلوك المهتم بالناس،وفي أقصى درجات النضج يصبح دور القائد الإرشادي.

والشكل التالي يوضح بعض ملامح هذه النظرية.



ف1 ف2 ف3 ف4

مستوى نضج الأتباع

شكل رقم(07): يوضح نظرية دورة الحياة لكل من Heresy and Blanchard .

أ- عند المستوى ف1 وهو أقل درجات النضج للتابعين نتيجة سلوك القائد المتجه إلى المهام مع قلة الاهتمام بالعلاقات كما في المربع 1، وهذا يعني أن على القائد تحديد المهام وظروف الأداء التي ينبغي عل التابعين انجازها.

ب- عند زيادة نضج التابعين أو المرؤوسين فإن القائد يزيد من درجة استخدامه لكل من السلوك المعني بالمهمة وبالعلاقات كما في المربع 2.

ج- كلما زاد نضج التابعين أو المرؤوسين فإن القائد يقوم بالإقلال من السلوك المعني بالمهمة وزيادة المهتم بالعلاقات كما في المربع 3.

د- عند المستوى ف4 وهو المستوى الذي يتميز بأقصى درجة من النضج للتابعين أو المرؤوسين فإن القائد يقوم بالإقلال إلى أقصى درجة من السلوك المعني بالمهمة والسلوك المعني بالعلاقات كما في المربع رقم 4، وهنا يعني على القائد تفويض المسؤولية للتابعين في كيفية تنفيذ الأعمال أو المهام دون مزيد من الدعم والتوجيه.

وقد أشار Cox (1994) إلى أن نظرية دورة الحياة تلخص في أن السلوك القيادي المعني بالمهمة يقل كلما ازداد نضج التابعين،كما أن السلوك المهتم بالتابعين يشبه حرف U ولكن مقلوب وهذا يعني أن السلوك القيادي المهتم بالعلاقات الإنسانية يقل عند المستويات المنخفضة أو المرتفعة للنضج،ويرتفع عند المستويات المتوسطة من النضج.[1]

8-6-نظرية القيادة التحويلية:Transformationa leadership theory:

يعتبر هذا المدخل في القيادة أحد المداخل الحديثة التي ركزت عليه الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينيات، وتعني القيادة التحويلية كمصطلح سيرورة دفع وحركة

---

[1]-Richard H.Cox, op.citée, p289.

ونقل الأشخاص إلى الطريق وحياة أفضل وسهولة وجاذبية نحو العمل،[2] وهي العملية التي تغيير الأفراد وتحولهم ،وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل وتشمل على التأثير الجوهري والكبير على مرؤوسيهم ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين،[3] وعلى العكس القادة الموهوبين (الكاريزميون) فإن قادة التحويل يشجعون مرؤوسيهم على أداء ما عليهم بطريقتهم الخاصة،كما كل المنظر أو الرواية بينما يشجع قادة التحويل إحداث التغيير في المنظمة كلها، ويبدو أن الكثير من المشهورين موهوبين ولكن جهودهم قد لاتؤدي بالضرورة إلى تغيير تابعيهم ،وكنتيجة لذلك فإنهم يعظمونهم ولكن عبقرية هؤلاء المشهورين لن تدفع مؤيديهم إلى تقديم التضحية التي قد تغيير العالم، ومن ذلك نستنتج باختصار أن الموهبة جزء من متطلبات القيادة.[4]

ولقد تمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من طرف Dowton (1973) إلا أن ظهورها كمدخل في القيادة بدأ مع العمل الكلاسيكي الذي قام به (**ماك كريغور** و**بورنز)Burns** في كتابه (القيادة1978) حث ميز بيرنز بين نوعين من القيادة وهي القيادة التبادلية Transactional والتحويلية Transformational ،فالأولى تعني مجموعة من النماذج القيادية التي تركز على التبادلات التي تجري بين القادة وأتباعهم ،بينما تعني القيادة التحويلية العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين ويكون روابط ترفع من مستوى الدافعية عند كل من القائد والتابع،ويعرف القادة التحوليين من خلال أدوارهم في:

6-8-1- التغيير.

6-8-2- إيجاد رؤية مستقبلية واضحة (تحديد الرؤية) من خلال التخطيط وتوضيح الصورة المستقبلية المنشودة،[1] وليس بالضرورة أن يكون القائد وحده

---

(2) -**English dictionary for advanced learners**,2édition, Macmillan publisher limited, London, united kingdom,2007,pp1592-1593

(3) – حسين حريم ،**مبادئ الإدارة الحديثة** ،ط1،دار حامد لنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2006،ص4.

(4) – جيرالد جرينبرج،روبرت بارون،مرجع سابق،ص594.

(1) – أحمد قوراية ،**فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي**،ديوان المطبوعات الجامعية،بن عكنون،الجزائر،2007،ص244.

القائم بتشكيل الرؤية فقد يشاركه الأتباع كذلك ،ولكن لابد على القائد أن يكون ذا رؤية،[2]والقدرة على إيصالها للأتباع ووضعها موضع التنفيذ.

6-8-3-تدعيم الأتباع بالمعلومات من أجل تحقيق معايير الأداء.

6-8-4-سلوك يوثق فيه من طرف الأتباع،وكما يقول "FAIRHOLM" لا يمكن للمنظمة أن تأخذ مكانا دون ثقة متبادلة ،ويتصف هذا المدخل أيضا بالكفاءة والموثوقية والاستقامة والاهتمام بالآخرين،لذلك فهي تتصف بإندماج القائد والأتباع في علاقات تشجعهم على تجاوز اهتماماتهم الفردية والسعي نحو تحقيق أهداف تنظيمية.

وعموما فإن القادة التحويليين يغيرون إدراك المرؤوسين للقضايا والمشكلات من خلال النظر للأمور والمشكلات بنظرة جديدة،وقادرون على إلهام واستثارة الأفراد وحفزهم لبدل الجهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة.[3]

ويمكن تقويم القيادة التحويلية من خلال استخدام مقياس القيادة المتعدد الأبعاد(Multi Factor Leadership Questionner (MLQ الذي أعده كل من Bass and Avolio الذي يعطي سلوك القائد في 7 أبعاد وهي: التأثير المثالي ،المكافأة المشروطة،الإدارة بالاستفتاء،وسلوك عدم التدخل،الاهتمام الفردي(الكاريزما)، الدافعية الإلهامية،الحفز الذهني.

وأخيرا فإن القادة التحويليين لديهم القدرة على قيادة التغييرات في رؤية المنظمة ،إستراتيجيتها وثقافتها،وكما أنهم يركزون على طبيعة غير ملموسة مثل: الرؤية،القيم المشتركة،الأفكار من أجل بناء علاقات وإشراك التابعين في عملية التغيير في محاولة لتحقيق فعالية تنظيمية تشمل جميع عناصر التنظيم وجميع المستويات.[1]

6-9-نظرية القيادة الكاريزمية:

---

[2]-Bruno Jarrosson,**100 ans de management**,2éme édition,dunod, paris,2004,p146.
[3]-Honeycut Jery, **knowledge management strategies**, Washington Microsoft press,2005,p5.

[1] – زيد منير عبوي،مرجع سابق،ص95.

تعتبر الكاريزما لغويا كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية Charisma والتي تعني (هبة العناية الإلهية).[2]

ويشبه هذا المدخل نظرية الرجل العظيم، ونعني بالقادة الكارزمين أي الموهوبين والمتفوقين في عدد من الصفات أو الخصائص نذكر منها:

6-9-1- الثقة بالنفس لدى هؤلاء القادة كبيرة في قدراتهم وصحة الإحكام التي يصدرونها ويعلم عنهم الآخرون ذلك.

6-9-2- رؤية - المستقبل – أي توقعه كأنهم يرونه ويطلق على القائد أن لديه هذه الرؤية إلى المدى الذي يستطيع فيه تقديم أعمال تؤدي إلى تحسين الوضع الحالي ،وعلى القائد أن يضع هذه الرؤية بالتفصيل ويكون مستعدا للتضحية بكل شيء حتى يراها واقعا.

6-9-3- السلوك الغير عادي،حيث يكون القادة الغير الموهوبين في معظم الأحوال غير عاديين،وعندما يحققون النجاح فإن طرقهم الغير عادية تنتزع إعجاب المحيطين بهم.

6-9-4- يعترف بهم كأداة لتغيير، نظرا لقدرة هؤلاء على تحقيق التغيير فإن الوضع الحالي يعتبر عدوهم.

6-9-5- الحساسية للقيود البيئية، فهؤلاء القادة يعتبرون واقعيون جدا بالنسبة لقيود المفروضة عليهم ،وبالنسبة للموارد التي يحتاجونها لتغيير الوضع الحالي وبالتالي فهم يكونون على دراية بما يستطيعون ،وما لايستطيعون عمله.[1]

كما أنهم يعتبرون موهوبين بسبب تأثيرهم القوي على مرؤوسيهم ،ويشمل هذا التأثير:

أ- مستوى الأداء الغير عادي.

ب- مستوى الإخلاص والإنتساب للقائد أو الارتباط به.

ج- توقع نجاح القائد والإنبهار به وبأفكاره.

فالقائد الخارق هو الذي يشارك القوة مع تابعيه بشكل يساعدهم عل أن يصبحوا مركز للقيادة الذاتية وللأفعال ذاتية الدعم.[2]

---

[2] – أحمد قوراية ،مرجع سابق،ص252.

[1]- جيرالد جرينبرج ،روبرت بارون،مرجع سابق،ص590.

[2]-عبد الرحمان توفيق،**الشخصية القيادية**،ط2،مركز الخبرات المهنية "بيمك"،مصر،2003،ص50.

وقد استخدم في دراسة هذه النظرية استبيان القيادة المتعدد العوامل (MLQ) و أظهرت نتائجه :

* وجود أغلب هؤلاء القادة غالبا في قمة المؤسسة.

* معظم الأتباع وصفوا قياداتهم بالكارزميون،ولديهم إيمان كامل بهم ،كما أنهم فخورين بارتباطهم بهم أكدوا أن وحداتهم أكثر إنتاجية.

* ووجدت علاقة ارتباطيه بين ارتفاع مستوى الكاريزما لدى القائد وزيادة فعالية القيادة، كما أنهم أكثر نشاطا وهؤلاء الذين يعملون تحت رئاستهم لديهم مستويات عالية من الثقة بالنفس، ويرون أن عملهم له معنى أكثر من غيرهم.[3]

وهذا لا يعني أن يكون القائد الكاريزمي أخلاقيا بالضرورة،وفي الحقيقة فإن القساة المتسلطين من أمثال:أدولف هتلر"Adolf Hitler" قد وصلوا إلى السلطة لأنهم اعتبروا موهوبين ،وقد كانت رؤيتهم الواضحة لضرورة وجود عالم مختلف - حتى ولو كانوا مضللين- هي التي أعطتهم هذا التأثير القوي على أتباعهم.

وقد لايكون بالمنظمات مكان للقادة الموهوبين ،وذلك أن الحاجة إليهم تبدو واضحة أثناء الأزمات، حيث أن القادة الذين يتمتعون بهذا المستوى من الثقة بالنفس والغطرسة يكونون عبئا عل المنظمات في الظروف العادية.

وفي الحقيقة فإن هنالك شيء مثير حول هذا النوع من القادة ،وهوأن ردود أفعال تابعيهم تميل إلى التناقض الشديد Highly Polarized ،وبكلمات أخرى، فإن الناس إما أن يحبوهم (كما هو الحال في معظم الأحوال) أو يكرهونهم ،ولذلك فليس من المدهش أن يتعرض أغلب قادة لعالم موهبة للاغتيال كما حدث مع "جون كينيدي" و" إسحاق رابين" ،وبالطبع فإن القادة الأقل منهم شأنا فإنهم لن يتركوا بصمات واضحة على العالم إلى الحد الذي يثير بعض تابعيهم.[1]

وفي الأخير قد أشرنا إلى أن القيادة الكاريزمية تشبه إلى حد ما نظرية الرجل العظيم،وربما يظهر الفرق بينهما أن نظري الرجل العظيم يمتاز أصحابها بأنهم

---

[3] – نواف كنعان،مرجع سابق،ص94.

[1] – جيرالد جرينبرج،روبرت بارون،مرجع سابق،ص ص592-593.

تقليديون،كما أنهم يولدون ولا يصنعون،غير أن القادة الكاريزميون هم قادة تغيير ،كما نلاحظ عدم الإشارة إلى أنهم يولدون ولا يصنعون،أي إمكانية تعلمها ومحاكاتها.

7- بدائل القيادة:

لقد أكدنا في هذا الفصل أهمية القيادة ،وذكرنا تأثير الأنماط والأساليب القيادية على الأتباع والمنظمة وما يتبعه من نتائج مذهلة،وهذا يقوم على التفاعل القائم بين الرئيس والمرؤوس في إطار علاقة رسمية،ويعني ذلك أن المرؤوسين يعتمدون على الرئيس للتوجيه والدعم والتأثير والمكافآت غير أن هناك حالت كثيرة تتوافر فيها بدائل للقيادة تخفف من درجة اعتماد المرؤوس على الرئيس وتشمل ما يلي:

7-1- **التجربة والخبرة العلمية:** كثيرا ما نجد شخصا عمل في وظيفة لفترة طويلة من الزمن بحيث أصبح يعرف متطلباتها أكثر من أي شخص آخر،بما في ذلك رئيسه المباشر،إذن فالعمال ذوي المعرفة والخبرة العالية والمؤهلين لايحتاجون إلى قائد يبادر بتحديد لهيكل لهم ويقول لهم ما يفعلونه.[2]

7-2- التعلم والتدريب وأخلاقيات المهنة: اكتسب الكثير من المهنيين- مثل الممرضات والمهندسين والمعلمين- المعرفة بمتطلبات وظائفهم من خلال التدريب السابق للخدمة والتعليم،ومن المحتمل أن يعتمد هؤلاء المتخصصون على القواعد المهنية في أداء أعمالهم المختلفة أكثر من اعتمادهم على التوجيهات التي تصدر من القائد.

7-3- زملاء العمل والنظراء: وتشمل أثر معايير الجماعة والقادة غير الرسميون وتأثير زملاء العمل على سلوك الفرد.

7-4- الأنظمة والسياسات والإجراءات: عندما يكون العمل منظما ومحددا بوضوح مثل القواعد المكتوبة،الوصف الوظيفي،متطلبات العقد الوظيفي...الخ تجعل القيادة غير ضرورية.

7-5- الرضا الوظيفي: وأخيرا من الممكن أن يستمد الموظف من أدائه لعمله قدرا من الرضا بحيث تصبح محاولات التأثير من قبل القائد غير ضرورية.[1]

---

[2] - زيد منير عبوي، مرجع سابق،ص89.

[1] - اندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس، مرجع سابق،ص ص312-313.

وعلى هذا تكون القيادة على درجة أقل من الأهمية من خلال عوامل آخري يمكن أن تعوضها.

لكن السؤال الذي يطرح نفسه ،إذا كانت قلة أو عدم تأثير القيادة شيئا موجودا فلماذا لم يحظ بالاهتمام المناسب؟أحد هذه الأسباب المحتملة لذلك أن لدى الناس ميل للتفكير في القيادة بطريقة خيالية، أي أن لديهم اتجاه لإعطاء القيادة أهمية أكبر من أهميتها،ويربطوا بينها وبين الأداء بطريقة أوثق مما عليه في الواقع.[2]

وقد قام باحثين باختبار صحة هذا الفرض بإعطاء بيانات عن شركة وهمية تصف نواحي قوة الشركة لطلبة الماجستير بإعطاء فقرات مختلفة عن نواحي القوة ،فكانت مجموعة الطلبة التي قرأت نواحي القوة الناتجة عن الادارة العليا ،حيث أعطت هذه الأخيرة أعل الدرجات في تقرير التقييم عن بقية العينات الأخرى.

وتساعد هذه الدراسة في التأكيد على أن الناس يعطون للقادة مكانة خيالية،لذلك يعطونها مكانة مبالغ فيها في العديد من الواقف. [1]

8- نموذج متكامل للقيادة:

يجب أن يكون واضحا من خلال استعراض مادة هذا الفصل أن القيادة ليست عملية بالغة التعقيد فحسب،بل لايوجد مدخل واحد متفق عليه لدراسة وممارسة القيادة في المنظمات أيضا،ولغله من الصعب – إن لم يكن مستحيلا-أن يلم المدير بكل العوامل التي تحيط به ومن تم يختار النمط الأكثر فعالية.

لقد كشفت دراسة القيادة أن هنالك عوامل معينة ضرورية لتحقيق مستويات مرضية من الأداء ، ويوجز النموذج المتكامل المعروض العوامل التالية:

8-1- الحيثيات: يبنى النموذج على عاملين اثنين:

- خصائص المديرين: وتشمل خصائص الشخصية والحاجات والتجارب السابقة والتعزيز (أي التعلم).

[2] - مصطفى حسين باهي،أحمد كمال نصاري، **مهارات القيادة في المجال الرياضي**،مكتبة الانجلو المصرية،القاهرة،مصر ،2003،ص8.

[1] – جيرالد جرينبرج،روبرت بارون،مرجع سابق،ص615.

- الخصائص السببية: وتتناول مؤشرات الملاحظة (أي الإجماع أو الإتساق والتميز) وما إذا كان سلوك المرؤوس يرجع إلى عوامل داخلية أو خارجية.

8-2- **الأنماط السلوكية للقائد**: وتشمل العوامل العامة للنظام والخاصة بتخصيص المهام والتنفيذ والتقويم والمكافآت(أي العزيز)، والأساليب القيادية: الإجرائي والمساعد والموجه نحو الإنجاز.[2]

8-2-3- **المرؤوس**: يتوقف تأثير المرؤوس على بيئة القيادة على الخاصة الفردية للمرؤوس والتي تشمل : الشخصية والقدرة والحاجات،الدوافع ، التجربة السابقة والتعزيز، إلى جانب مدركاته للتوقعات الإجرائية ، وقوة جدب الفعل والعدالة.

8-2-4- **الموقف**: هنالك ثلاث عوامل أساسية يجب أن تأخذ في الاعتبار عند تقويم تأثير الموقف:

أ- طبيعة المهام: مع التركيز بوجه خاص على عوامل مثل التكرارية والوضوح وإمكانية التنبؤ بها ومدى صعوبتها.

ب-طبيعة الجماعة: وخاصة المرحلة التي وصلتها الجماعة من حيث تطورها وتركيبها ومعاييرها ودرجة تماسكها.

ت-العوامل التنظيمية: وتشمل التركيز على الأنظمة والإجراءات والمعرفة المهنية والغموض في بيئة العمل والأوقات المقررة للإنجاز.

ث-مصادر التأثير الأخرى – بخلاف القائد- وهي المصادر التي تقلل من اعتماد المرؤوس على الرئيس.

8-2-5- النتائج: تتمثل نتيجة عملية القيادة فيما يتمخض عن التفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه ، وتشمل المعايير التي يتمن بموجبها تقويم تلك النتائج الإنتاجية ، وما تم إنجازه من مهام ، والرضا والدافعية ودوران العمل والتغيب عن العمل.

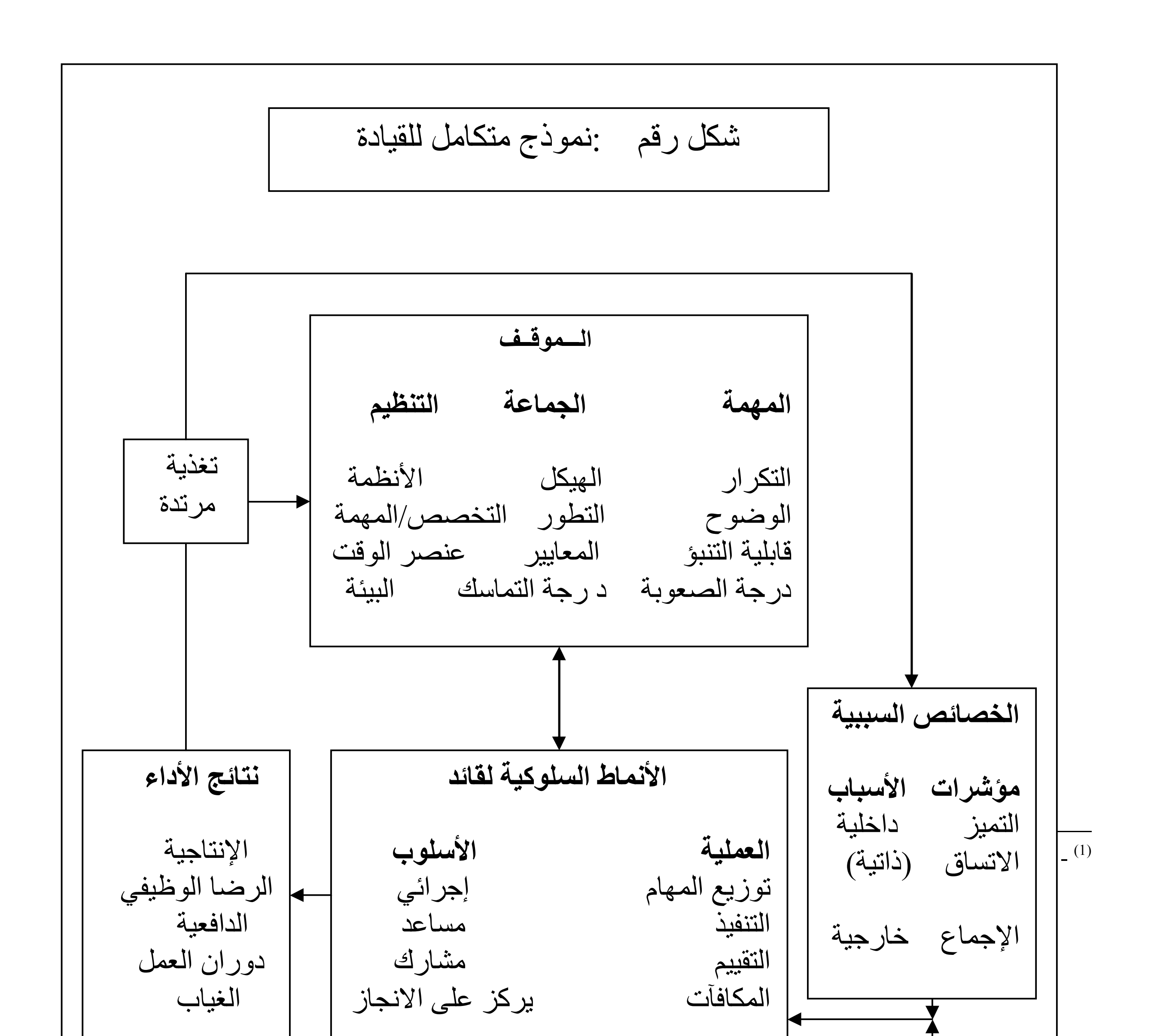
---

[2] – أندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس، مرجع سابق،ص ص 313-314.

8-2-6- التغذية المرتدة: ويتعلق الأمر الأخير بالمسائل الدينامية للقيادة ، فسلوك القائد يؤدي إلى نتائج معينة، إلا أن هذه النتائج قد تغير السلوك وتؤثر عل العوامل الموقفية الأخرى.

يسعى النموذج المتكامل إلى توليف بعض أهم المعلومات والمعارف المتعلقة بالقيادة في بوتقة واحدة ، فهو لا يتضمن كل المتغيرات ، ولكنه يحدد المهم منها ويبينها ، ولعل من أهم المسائل الواردة فيه بالنسبة للمديرين تتمثل في الحاجة إلى تطوير القدرة على تشخيص وتقويم العوامل العديدة التي تؤثر في عملية القيادة ، حيث لا يمكن للمدير تغيير أسلوبه بحيث يتحقق الحد الأقصى من الفعالية إلا بتوافر هذه القدرة.[1]

والشكل التالي يوضح ذلك.



(1) -

خلاصــة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نلاحظ أنه الموضوع واسع ويصعب الإحاطة بكل جوانبه ، وحسب رأي الباحث فإن القيادة هي حقيقة الطريقة أو الكيفية التي يؤثر بها فرد أو مجموعة على فرد أو مجموعة أخرى، كما أن القيادة ليست بالجاذبية التي يراها أغلب الناس والدارسين لأنه فرق كبير بين الدراسة النظرية والواقع الذي تمارس فيه هذه القيادة، وحسب تفسير الباحث لذلك أن أغلب الناس تفكر في القيادة بأنها أحادية التأثير، أي من جانب القادة فقط ، وبذلك يرى فيها الناس أنها مصدر للسيطرة والحصول على أهداف عديدة، وهذا ينبهنا إلى فكرة أن القيادة ليست أحادية التأثير بل ثنائية من القائد إلى الأتباع

ومن الأتباع إلى القائد، وهذا بدوره يذكرنا بفكرة عظيمة من كلام سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم حيث يقول :

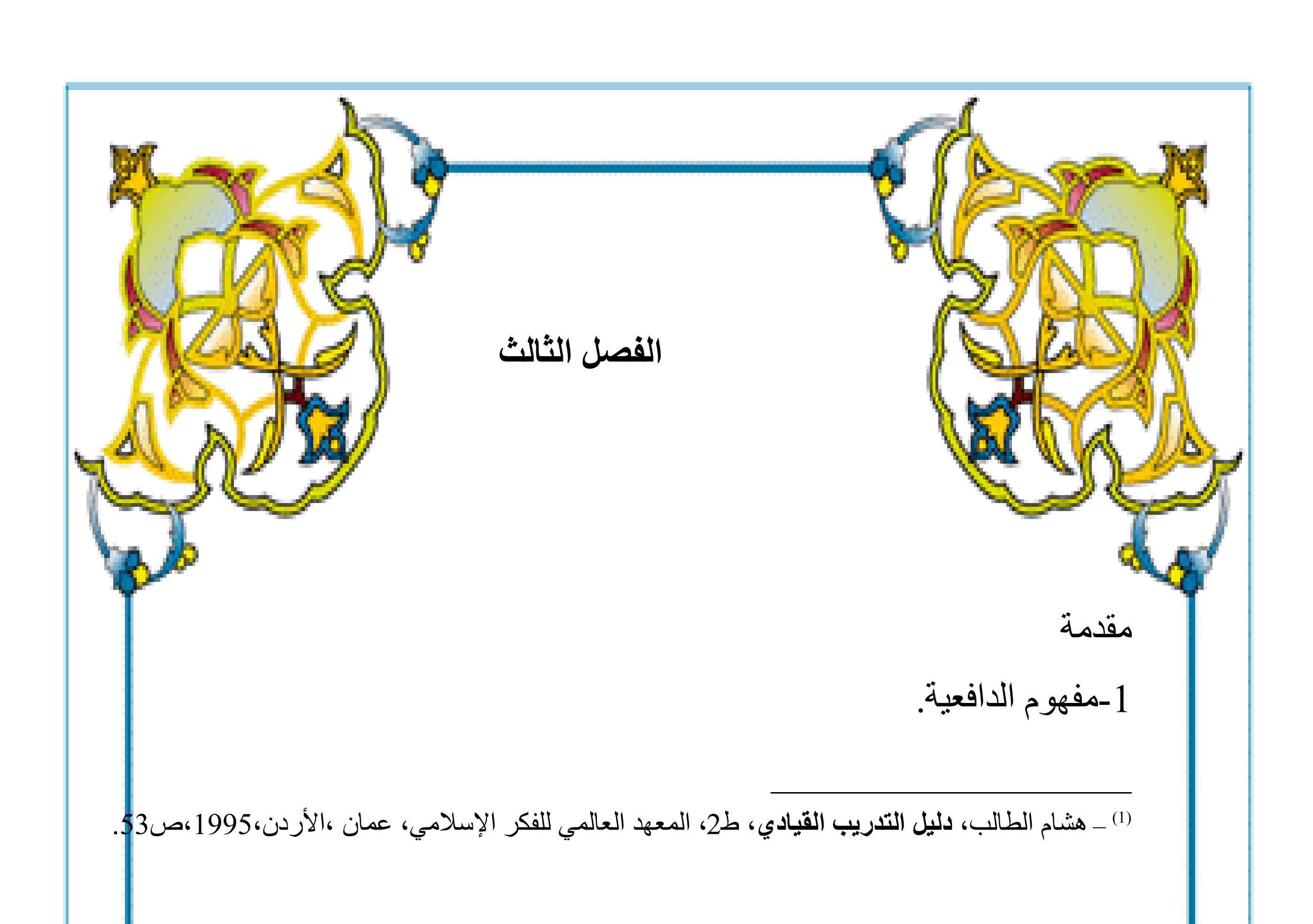
((سيد القوم خادمهم)).[1]

وهذا يؤكد أن إلى جانب القيادة توجد المسؤولية التي تحتم على كل قائد أن يراعي سيرورة تطبيق القيادة في الأهداف المراد تحقيقها، وأن القائد الحقيقي يسعى وراء تحقيق أهداف جماعته حيث يرى فيهم زملاء لا أتباع، ونظرا لصعوبة أن يجري المرء في أهداف غيره ومصالحهم ، كان القادة الحقيقيون قلة قليلة.

وكذلك حسب رأي الباحث فإننا لا نتحدث عن القيادة في المستويات الدنيا من التنظيم بل نتحدث عن الإشراف ، وكلما ارتقينا في المستويات التنظيمية نتحدث عن القيادة.

ويرى الباحث كذلك أن القائد يكون دائما أمام تابعيه في المقدمة، وليس خلفهم فهو كالذي يمتلك شخصية معنوية عنهم فهو يمثلهم.

وأخيرا فالقيادة حسب رأي الباحث تتطلب المزيد من البحث ولكن بمعايير جديدة تأخذ بواقعنا المعاش كما تأخذ بالمعايير التي تشكل شخصيتنا.



الفصل الثالث

مقدمة

1-مفهوم الدافعية.

---

[1] – هشام الطالب، **دليل التدريب القيادي**، ط2، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، عمان ،الأردن،1995،ص53.

مقـدمـة

تقدم **مجلة وول ستريت (w.s.j)** لمحات عن بعض الناس الذين يعملون في خط التجميع ،مثل إسماعيل هيرناندس – الذي يعمل في ضبط الجودة – الذي يضع آلة اللحام في قرابها ،يرفع الكم الأيسر لقميصه في عصبية ويطالع ساعته ... بقيت ثلاثون دقيقة على فترة تناول القهوة وساعتان لاستراحة الغداء وسبع ساعات لنهاية الدوام ... وعلى بعد صفين تطالعنا بينا (Bena) تاريخ اليوم على تقويم معلق قرب موقع عملها ، ارتسمت على وجهها ابتسامة وقالت غدا يوم صرف الرواتب.

يؤدي هؤلاء العمال عملهم على طاولات طويلة .... يكررون نفس العمليات مئات المرات كل يوم من الساعة الثامنة صباحا حتى الرابعة والنصف مساء حيث يبدأ الخط في التوقف ،وقد برمجت حياتهم مثل أجهزة الحاسوب التي يقومون بتجميعها.

ومضت المجلة تقول، نظرا لقلة عدد العاملين الراغبين في بناء مستقبل وظيفي من العمل في خط التجميع، فإن مؤسسة **إتا بونيت** تعاني من بعض مشكلات دوران العمل ويفيد المديرون بأن العاملين يبقون في الوظيفة لفترة تصل إلى ثمانية عشر شهرا في المتوسط ،مما يعني ضرورة تعديل سرعة خط التجميع بين الفينة والأخرى لملائمة العمال الجدد الأبطأ في العمل ،أو كما عبر أحد المشرفين ((إنهم يكسبون ما يريدون من المال ويذهبون لحالهم)) ،أو أنهم يستفيدون من فرص التدريب والتطوير المختلفة بالشركة ،وربما ينتقلون إلى وظائف أعلى داخل الشركة نفسها.

إن أغلب الناس لا يجدون العمل في خط التجميع ممتعا أو مجزيا أو متحديا لقدراتهم ، ومع ذلك يوفر خط التجميع نوعا من راحة البال حيث تعرف أنك ستؤدي نفس العمل الذي أذيته اليوم ،وهناك في الواقع بعض الناس الذين يبحثون عن مثل هذا العمل حيث الحد الأدنى من المشاحنة وضمان الراتب، وليس هناك قرارات جريئة تتخذ أو مسؤولية صعبة ، كما لا توجد حوافز حقيقية للعمل بجد أكثر .

يتضمن هذا الموقف والمواقف الأخرى العديدة التي يواجهها المديرون يوميا مسائل في صميم دراسة وتطبيق السلوك التنظيمي ، لمذا يتصرف الناس بالصورة التي يتصرفون بها ؟ ما الذي يسبب الأداء الجيد والأداء المنخفض ؟ لم يكون معدل دوران العمل والغياب عاليا؟.[1]

وتتوقف الإجابة على هذه التساؤلات بالتعرف على مفاهيم الدافعية ومختلف النظريات التي تناولت هذا المفهوم ،والفرق بين مصطلحات الحوافز والبواعث والرغبات ، وكل هذا سنتناوله بشيء من التفصيل والدقة في هذا الفصل .

[1] ـ أندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 87.

1- مفـهوم الدافــعية:

لقد حظي موضوع الدافعية باهتمام عدد كبير من العلماء والعاملين في مجالات علم النفس لما له من أهمية في تحريك السلوك نحو تحقيق غايات وأهداف اجتماعية أو تنظيمية.

ولقد كانت هنالك عدة أسباب لظهور الدافعية كموضوع جدير بالاهتمام ، حيث فرضت القوى الخارجية المتعاظمة للتنافس المحلي والعالمي والظروف الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحكومية ضرورة استغلال كل موارد المنظمة المالية والمادية

والبشرية .[1] كما أن تغير النظرة إلى المورد البشري على أنه يتم تحفيزه بالمال فقط ،وتزايد الاهتمامات التي يوليها المديرون لتطوير وتحفيز قوى عمل فاعلة في كل مستويات المهارة والمحافظة عليها بإستخدام استراتيجيات مثل تصميم الوظائف ،والإدارة بالأهداف وتنمية المهارات.[2]

ونظرا لهذا الاهتمام بالدافعية ظهرت العديد من التعاريف نذكر منها :

تعتبر الدافعية تلك القوة الداخلية التي تحرك الإنسان[3] ،كما أنها عملية خلق السلوك وتوجيهه ،وطبيعة الدافعية وقوتها لا يمكن ملاحظتها مباشرة ،وإنما يمكن فهمها وتوقعها من خلال السلوك الملاحظ[4].

غير أن أصل كلمة Motivation باللغتين الفرنسية والانجليزية يرجع للأصل اللاتيني للكلمة Mover التي تعني "تحرك" غير أن هذا التعريف محدود لا يصلح لشرح عملية الدوافع البالغة التعقيد.[5]

ولقد قام واضعو نظرية الدافعية بالتركيز على مفاهيم مختلفة ، وعموما أدت وجهات النظر المختلفة حول الدافعية إلى ثلاث استنتاجات مختلفة .

أ- يجب أن يركز تحليل الدافعية على عوامل تثير أو تحرك نشاطات الشخص.

ب- تتوجه الدافعية توجها عمليا أو إجرائيا فتتعلق بالاختيار والاتجاه والأهداف.

ت- تختص الدافعية أيضا بكيفية ابتداء السلوك واستمراره وإيقافه ونوعية رد الفعل الذاتي الموجود في الفرد أثناء هذه العملية.[1]

وبذلك يمثل مصطلح الدافعية القوى الداخلية والخارجية التي تحرك وتوجه ،وتحقق الإصرار والمثابرة في السلوك،[2]وتكون بذلك القوة المسببة لفعل أو حركة ما، والرغبة المشتعلة المصاحبة لأداء شيء ما.

---

[1] – الهاشمي لوكيا ، مرجع سابق ، ص165.

[2] - أندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 88.

[3] – سعاد نائف برنو طي ، **الإدارة** ،ط3،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2005،ص401.

[4]-Laurence Siegel,Irving M.Lane, op.ctée, p245.

[5] - أندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 88.

[1]-Vallerand (R.j),Thill(E.E), **les fondement de la psychologie de la motivation**, édition études vivantes, Montréal,1993,p533.

ويعرفها "توق وعدس" بأنها الحالات الداخلية للعضوية التي تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف أو غرض معين ،وتحافظ على استمرار يته حتى يتحقق ذلك الهدف.[3]

ومن الملاحظ استخدام أغلبية الكتاب مصطلح التحفيز مرادفا للدافعية ولكننا نشير إلى اختلاف المصطلحين ، فالتحفيز يعني تلك المجهودات التي تبدلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لهم وذلك من خلال إشباع الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية، أما الدافعية فهي تلك القوة التي تنبع من الفرد و التي تنشط وتحرك الفرد وتدفع سلوكه تجاه أهداف محددة ،وهي أيضا درجة الحماس لدى الفرد والتي توجه سلوكه في اتجاه معين وغالبا ما يكون في اتجاه حافز معين[4].

ويعرفها كل من "محمد شوديري،ومحمد نيريل أمين" على أنها سيرورة إثارة السلوك والإصرار والتوجه المباشر نحو الأهداف.[5]

وبذلك تكون الدوافع هي محركات السلوك ،وهي القوة التي تكمن وراء هذا السلوك، وتخلق للفرد حالة من عدم التوازن الذي لا يزول إلا بالإشباع لهذه الدوافع ، لذلك إشباع هذه الأخيرة يحقق التوازن النفسي لدى الفرد. [6]

ورغم كل هذه التعاريف إلا أن مفهوم الدافعية معقد وصعب التحديد ، [1]كما أن التعاريف ذات الجملة القصيرة أو الجملة الواحدة عملية مرغوبة وشائعة وخاصة في الكتب الدراسية ، رغم خطورتها وجعلها الطالب يتعامل معها كمسلمات وحقائق مطلقة لا تقبل التعديل ، هذا في حين في العلوم الاجتماعية ليس هناك اتفاق عام حول تعريف المصطلحات ،وذلك نتيجة تعقد الظاهرة الاجتماعية وتعدد أبعادها ،حيث يقول في هذا

---

(2)– **Cambridge Advanced Learner's** ,Cambridge university press,2007,p809.

(3)- يوسف قطامي ، **الدافعية للتعلم الصفي لدى طلبة الصف العاشر** ،مجلة دراسات،المجلد 20أ،1993،ص234.

(4) محمد الصيرفي ، **السلوك الإداري ((العلاقات الإنسانية))** ،ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ،الإسكندرية ،مصر ،2008،ص235.

(5)- Mohamed S,Chowdhury,Mohamed Nurul Amin, op. citée,p3.

(6) – مصطفى حسين باهي، محمد متولي عفيفي ، **سيكولوجية الإدارة الرياضية**،ط1،مركز الكتاب للنشر ،مصر ،2001،ص71

(1) – جيرالد جرينبرج ،روبرت بارون، مرجع سابق،ص163.

الصدد الكاتب المعروف **درايت والدوwaldo** "أن الأثر المباشر للتعريفات القصيرة هو الشلل العقلي وليس التوضيح والتقدير".[2]

غير أنه رغم ذلك نلاحظ من خلال التعاريف السابقة مجموعة عناصر مشتركة في تعريف الدافعية ، وذلك مثل السعي نحو الأهداف ، المثابرة والاستمرار، وجود نقص في إشباع حاجات ،كما أنها سيرورة ، وبذلك نقترح التعريف التالي:

الدافعية هي السيرورة التي تحرك الفرد نحو اختيار سلوك وأداء معين لإشباع مجموعة الحاجات التي تساعده في بلوغ هدف أو مجموعة أهداف وتحقيق الرضا عن النتائج التي حصلها ، وتساعده في البحث عن إشباع حاجات أخرى إذا انخفض رضاه عن هذه النتائج المحصلة بعد فترة زمنية أو ظهور حاجات جديدة.

2- الفرق بين الحاجة والحافز والباعث والدافع:

إن المعنى اللفظي العام لكمة الدافع تستخدم في الحياة الجارية بمعان أشمل وأوسع من معناها السيكولوجي ، فتشمل بذلك الحاجات و الحوافز والبواعث والرغبات .[3]

أ- الدافع والباعث **incentive:** فالدافع حالة داخلية ، أما الباعث فهو عبارة عن مثير خارجي يحرك الدافع وينشطه[4]، أو هو موقف اجتماعي أو مادي خارجي يستجيب له الدافع ، فالطعام مثلا باعث يستجيب له دافع الجوع، ولا قيمة للباعث دون وجود دافع.

ب-الدافع والحاجة : الحاجة هو حالة لدى الكائن الحي تنشأ عن انحراف أو حيد العوامل البيئية عن الشروط البيولوجية (الحيوية) المثلى اللازمة لحفظ بقائه،[1]إذن فالحاجة هي حالة من النقص والعوز والافتقار واختلال التوازن يقترن بنوع من التوتر لا يلبث أن يزول متى قضيت الحاجة ، وكثيرا من العلماء يستخدمون

---

[2] - أحمد مصطفى الحسين، **تحليل السياسة العامة** ،ط1، المركز الجامعي للدراسات السياسية ،عمان، الأردن ،2002،ص7.

[3])- حامد عبد السلام الزهران ،**علم النفس الاجتماعي** ، القاهرة ، مصر،1984،ص102.

[4] - أسامة كامل راتب ، مرجع سابق،ص72.

[1] – محمود محمد ، **علم النفس المعاصر في ضوء الإسلام** ،ط1،دار الشروق للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية ،1984،ص135.

مصطلح الحاجة على أنه مرادف لمصطلح الدافع، فالحاجة إذن مرادف للدافع الغير مشبع.

ت- الدافع والحافز: إن الحافز استعداد دو وجهين ،وجه داخلي وهو الهدف وآخر خارجي وهو الحافز،[2]فهذا الأخير هو كل الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين أو مجموعة أنشطة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته وحاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه.[3]

وهو أمر يحث على القيام بعمل أو جهد معين وهو خارج كيان الإنسان ، أي في بيئة الإنسان وليس بداخله.[4]

والتحفيز هو التحريك للأمام ، وهو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو يعمل على استمراره فيه، والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها ، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى ، وان عدمت صار التحفيز هو الحث من قبل الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب.[5]

ويوضح الجدول التالي الفرق بين كل من الدوافع والحوافز والحاجات.[6]

	الدافع = الشعور	الحاجة = الرغبة	الحافز = تلبية رغبة
حاجات فسيولوجية	العطش،الجوع،البرد، الاختناق...الخ	رغبة في الشرب،الأكل ،الكساء والتنفس أي رغبة في الإشباع	تقديم الماء والطعام، تقديم الملابس،توفير الهواء،تلبية الرغبة

[2] – الهاشمي لوكيا، مرجع سابق،ص167

[3] سامر جلدة ، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة** ،ط1،دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان ، الأردن ،2009،ص100.

[4] صبحي جبير العتيبي ، **تطور الفكر والأساليب في الادارة** ،ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن،2005،ص42

[5] – ثائر أحمد غباري ، **الدافعية :النظرية والتطبيق**،ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2008،ص22.

[6] محمد الصيرفي ، مرجع سابق،ص254.

حاجات الأمن	شعور بالقلق والخوف من الفقدان	رغبة في الاطمئنان على استمرار الوجود	تلبية بتوفير الحماية المرغوب فيها
حاجات اجتماعية	شعور بالعزلة	رغبة في الانضمام للآخرين أسرة،عشيرة،وطن ،يتحدد ممن خلال الانتماء والحب والتعاطف	تلبية بتوفير الصداقة أو الأسرة أو العشيرة أو الوطن
حاجات المركز والمكانة	شعور بعدم العدالة	رغبة في الاعتراف بالتفوق والتقدير أو الحصول على الاحترام أو والمكانة	. تلبية الرغبة بمنح الاعتراف والتقدير والاحترام والمكانة.
تحقيق الذات	شعور بالتميز المطلق إلى حد التفرد في مجال ما	رغبة في إطلاق الطاقات الكامنة والابتكار الخلاق	تلبية الرغبة بإقامة الفرصة لإثبات جدارة الذات

جدول رقم (01): يوضح الفرق بين الدوافع والحوافز والحاجات.[1]

ومن خلال استعراض الفرق بين كل من الدافع والحافز والحاجة والباعث يتأكد لنا شيء أساسي،وهو انه لايمكن الحديث عن الدافعية دون التطرق إلى هذه المفاهيم ،وذلك رغم الاختلاف المتواجد بينهما ، لكنها تساهم في تكوين المفهوم العام للدافعية إن صح التعبير.

3- خصائص الدوافع:

تمتاز الدوافع بعدة بخصائص نحاول ذكرها فيما يلي:

(1) ـ محمد الصيرفي ، مرجع سابق،ص254.

3-1- **الترابط مع المدركات والاتجاهات والخبرات:** من أبرز الأمثلة على سيطرة الدوافع على أفكار الإنسان وسلوكه تلك التجربة التي قام بها العالمان المختصين في علة النفس بجامعة منسوتا الأمريكية، حيث تم تجويع مجموعة من الرجال لمدة 6 أشهر وذلك بحرمانهم من الحد الأدنى من الطعام اللازم (تحدد كمية السعرات للفرد في اليوم خلال تلك الفترة ب2500 سعر، وهي أقل من الحد الأدنى اللازم والذي قدره 12500 سعر يوميا) ونتيجة لذلك الحرمان الطويل فقد حدثت أثار واضحة على أفكار الرجال ومشاعرهم وتصرفاتهم ، حيث أصبح التفكير في الطعام هو شغلهم الشاغل ،كما أن قابلية الرجال للتفاعل الاجتماعي انخفضت ،وسيطرت عليهم الكآبة والتهجم.

لكن لايمكن القول أن السلوك يتحدد فقط بالحاجات ولكنه يتأثر بالعوامل الاجتماعية والحضارية المختلفة بالإضافة إلى عد عوامل مثل الشخصية ،الإدراك، التعلم...الخ، لذلك لفهم الدوافع وتأثيرها في تشكيل السلوك لا يتم إلا بأخذ باقي عناصر التركيبة النفسية والاجتماعية للفرد في الاعتبار.

3-2- **الدوافع الإنسانية متغيرة:**حاجات الإنسان تتغير وتتطور وهي ليست جامدة وثابتة،وذلك كجزء من التغيرلذى الإنسان ،بيولوجي ،فسيولوجي،سيكولوجي،اجتماعي...الخ[1].

3-3- وبإشباع الحاجات الأساسية لدى الفرد يتولد لديه حاجات جديدة عن الطريق التعلم والاكتساب.

3-4- **يتم استدلالها من السلوك:** نستطيع أن نتلمسها ونحصرها بدقة ونستدل عليها من السلوك مثلا :إذا وجد شخص يشعر بالتوتر ويقوم بسلوك معين،ثم يصدر عنه الارتياح بعد أن وجد الطعام نقول إذن بأنه يحتاج الطعام.

[1] – علي السلمي ،**إدارة السلوك التنظيمي** ،ب ط،،دار غريب للنشر والتوزيع،مصر ،2004،ص ص540-541.

ولأننا نستدل على حاجات الإنسان من السلوك فقد يحدث خطأ في الاستدلال مثل :إذا وجد شخص يهدأ لشرب مادة سامة فقد نستدل على أنه بحاجة إلى هذه المادة، في حين الهدوء حصل بسبب تأثير السم وليس بسبب الإشباع.

3-5- **أن مادة الإشباع يمكن أن تتحول إلى حاجة:**

يمكن أن نفهم هذه الخاصية من معرفة حالة الإدمان،فالإنسان لا يولد وهو بحاجة للتدخين ،مع ذلك يمكن أن يصبح التدخين حاجة أكثر من الحاجة إلى الطعام للمدخن، والشيء ذاته ينطبق على أية حالة إدمان أخرى. [1]

3-6- يمكن التعبير عن بعض الدوافع المختلفة من خلال الأشكال المتشابهة من السلوك.

3-7- تظهر الدوافع أحيانا في أشكال مستترة،أي يظهر دافع معين ليحقق وراءه دافع آخر،فبعض الأشخاص يقومن بالسرقة ليس بدافع مادي ولكن بدافع الانتقام من الأشخاص السارقين.

3-8- يمكن التعبير عن بعض الدوافع المتشابهة من خلال أشكال مختلفة من السلوك، فدافع الكراهية عند شخص يغبر عنه بالعدوان الجسمي كالضرب أو الانسحاب من المكان الذي يوجد فيه.[2]

3-9- قد تكون الدافعية داخلية بحيث تعتبر المحرك الذي يدفع الشخص من الداخل نحو نشاط معين،وقد تكون خارجية وبذلك تحفيز أو إثارة خارجية تدفع الفرد للحصول على عنصر خارجي أو عمل...الخ، مثل الترقية، مكانة اجتماعية والى غير ذلك من الحاجات.

3-10-- يمكن التعبير عن بعض الدوافع المختلفة من خلال أشكال متشابهة من السلوك.[1]

---

[1] - سعاد نائف برنو طي، مرجع سابق،ص ص401-402.
[2] - ثائر أحمد غباري، مرجع سابق،ص ص23-24.
[1]– Alexender-Bailly, **comportement et management**,2éme édition;Pearson éducation France, 2006,p143.

3-11- تعتبر الدافعية كوظيفة لخلق مختلف الأسباب التي تدفع الفرد إلى سلوكيات معينة.[2]

يتقبل كل إنسان لذاته صورة معينة self-image ترجع نشأتها إلى التفاعل الاجتماعي بينه وبين غيره من الناس ،حيث يدرك الفروق التي تميزه عن غيره ومن ثم فإن دوافعه تتمركز حول تأكيد تلك الصورة ومحاول تحقيقها ،وهو ما يطلق عليه بتعبير ((تحقيق الذات))self-actualization.[3]

ومن خلال ذكر بعض خصائص الدوافع ندرك أنها جد متغيرة وصعبة التفسير حتى من طرف الشخص ذاته، وذلك كون هذه الحاجات تأخذ طابع خاص لدى الإنسان،تختلف عن الحاجات الأساسية لدى الحيوان، من خلال الإدراك والقصد وغيرها من العوامل التي تخص هذا الأخير،ورغم ذلك فيمكن من خلال دراسات السلوك معرفة وتحديد طبيعة وخصائص الدوافع بشكل أفضل وأوضح.

4- وظيفة الدافعية:

إن الدافعية هي تلك القوة المسؤولة عن تحريك السلوك وتوجيهه نحو هدف معين ،وضمان المثابرة والاستمرارية فيه.[4]

ويوضح التعريف أن الدافعية مسؤولة عن وظائف مهمة في تشكيل السلوك وتوجيهه نحو الأهداف، وهي:

أ- استثارة السلوك.

ب-توجيه السلوك إلى وجهة معينة.

ت-تحديد قوة وفعالية السلوك.

---

(2)–John Bowlby,**la séparation**,1er édition,traduit de l'anglais par Bruno de pauafien,press universitaires de France, 1973,p120.

(3) – علي السلمي ،مرجع سابق،ص542.

(4)– Andrew M,Colman, **oxford dictionary of psychology**, oxford university press,2001,p464

بالإضافة إلى هذا تعمل الدوافع على تحديد مدى تكرار الفرد للسلوك المختار لإشباع حاجة ما ، وتعمل كذلك لتوضيح مدى ثبات السلوك أو طول المدة التي يستمر فيها الفرد بنفس السلوك. [1]

فالإنسان يحاول إعادة نفس السلوك عندما تواجهه مواقف معينة سبق له أن سلك حيالها سلوكا ساعد على إشباع دوافعه أو حقق أهدافه .

وقد تكون الدوافع لدى الفرد كاستجابة للمحيط الاجتماعي، وبذلك تعمل الدوافع كوظيفة تسمح للفرد بالتكيف مع المحيط الذي يعيش فيه من خلال التوازن بين إشباع حاجاته في ظل القيم والعادات السائدة.

كما أن الدوافع الإنسانية تمتاز بخاصية الانتقال المتدرج من إشباع الحاجات الأساسية للبقاء كالأكل والشرب والجنس...الخ لتنتقل إلى إشباع الحاجات التي تحقق الأمن له، وبعد هذا تسمح له بإشباع العلاقات الاجتماعية والانتماء ،ويصل الإنسان إلى حاجات ذات مستوى عالي ،حيث يحاول تحقيق ذاته وتقدير واستغلال كافة قدراته وطاقاته،والوصول إلى الانجاز.

وتتركز وظيفة الدافعية حسب أسامة كامل راتب من خلال الإجابة على ثلاث تساؤلات وهي :

4-1- ما نقرر أن نعمل؟ يعني اختيار نوع العمل.

4-2- ما مقدار تكرار العمل؟ يعني كمية الوقت والجهد أثناء العمل.

4-3- كيفية إجادة العمل؟ يعني المستوى الأمثل للدافعية أثناء العمل.[2]

وكما يرى عبد المالك أحمد بن المبارك رمضاني الجزائري أن الدوافع أو الحاجة تسعى لجلب المنفعة ودفع المضرة، [3]ويتضح من خلال هذه الوظيفة المذكورة سابقا عنصر القصد في حاجات الإنسان، وهي تسعى دائما إلى تحقق منفعة أو إشباع ينتج

---

(1)– Rolland Vira, **la motivation dans l'apprentissage du français**, édition du renouveau pédagogique inc ,université de Sherbrooke (québec),canada,1999,p9.

(2) – أسامة كامل راتب، مرجع سابق، ص73.

(3) - عبد المالك أحمد بن المبارك رمضاني الجزائري، مرجع سابق،ص55.

عنه رضا لدى الفرد، ويضاف عنصر أساسي في وظائف الدافعية لدى الإنسان وهو المثابرة persévérance ،وهي تأتي وتظهر خاصة بعد الفشل في تحقيق الحاجة، حيث يعاود الفرد بذل الجهد من جديد.(1)

وعموما فإن للدوافع وظيفة أساسية خاصة على السلوك ومستوى الأداء لدى الفرد،بالإضافة إلى تحريكه وتوجيهه نحو هدف معين،وبذلك تمتاز بخاصية جيدة تختلف عن مصطلح الحاجات والرغبات والأهداف، وهي الروح المعنوية العالية خلال أداء العمل إذا ما توافرت لدى الفرد دافعية قوية نحو العمل.

5- أهمية الدافعية:

لعله من الملاحظ شيوع استخدام الحاسوب والتقنيات الحديثة الأخرى وذلك في ظل التحديات التي تواجه المنظمات العصرية مثل العولمة،المنافسة ،الإضرابات وغيرها ،لاتزال منظمات الأعمال تعتمد أساسا على القوى العاملة في انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، ومن الضروري أن تعمل المنظمات على ضمان مشاركة جميع العمال وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء والجودة.

كما أن مستوى أداء الفرد يتوقف على عاملين أساسين هما:

1- قدرة الفرد.

2- الدافعية للعمل.

ومعظم النظريات التي تناقش الأداء والانجاز تعتبر الدافعية المفتاح الأساسي ،هذا جعل المديرين بالإضافة إلى الاهتمام بزيادة الإنتاج والجودة ،يهتمون كذلك بالدافعية لدى العمال.

ويرى (Gibson) وزملائه أن الإنسان حينما يشعر بحاجة/نقص ما يتولد داخله توتر وهذا التوتر ينشط ويحرك عملية البحث عن وسيلة لتقليص التوتر الناشئ عن الحاجة ،فيتم اختيار إجراء النشاط، ويحدد سلوك هادف وبعد فترة يقوم المدير بتقييم ذلك السلوك وينتج عن التقييم مكافأة أو عقاب فيقوم الفرد نفسه بتقييم تلك النتائج (المكافأة أو العقاب)

---

(1)– Robert S.Weinberge,Daniel Gould,op.ctée,p73.

وإعادة النظر في الحاجة /النقص، وهذا بدوره يحرك العملية من جديد ويبدأ نمط جديد من دورة الدافعية.[1] وباكتمال هذه الدورة تسمح للعامل بإيجاد الطاقة والرغبة نحو العمل ،وبدلك يتم المحافظة على سيرورة العمل.

وهناك في التراث الغربي القديم قول مأثور يقول:

((you can lead the horse to the river, but you can't force him to drink)).

أي يمكنك أم تجلا الحصان إلى النهر لكنك لا تستطيع أن تجبره على الشرب،لأنه سيشرب من تلقاء نفسه عندما يكون في حاجة إلى الماء،أي عندما تكون لديه الدافع للشرب.[2]

وفي مجال العمل يمكن استعارة هذه المقولة وتطبيقها على العمال على النحو التالي ((يمكنك أن تقود العامل إلى عمل لا يرغب به أو الاشتراك في مهمة خارج عمله، ولكنك لاتستطيع إجباره على بدل أقصى الجهود وتحقيق مستوى عال من الأداء.

وبذلك تبرز أهمية الدافعية في رفع مستوى الأداء ، فحتى إن توفرت لدى الفرد القدرات والمهارات فإنه لن يقدم أداء جيد وإن قدمه فلن يكون لمدة زمنية كبيرة، وبدون رغبة وحماس ورضا.

ومن خلال كل ما سبق نتساءل عن أهمية الدافعية في بحثنا وارتباطها بمتغير الدراسة المستقل وهو السلوك القيادي ،وفي هذا يقول Schultheiss and others: إن الأشخاص الدين يمتلكون حاجات القوة بصفة مرتفعة وكبيرة high power need يتميزون بخصائص الرغبة في التحكم والتأثير على الآخرين،وهذا النوع من الأشخاص يتجه إلى محاول قيادة الآخرين،والحصول على المركز الذي يمكنهم من التأثير الفعال على الآخرين.[3]

وهنا تبرز حقيقة ذات أهمية كبيرة في أهمية الدافعية ،وتكمن في أن كل من القائد أو العامل لديه دوافع، فالدافعية التي ترفع من مستوى الأداء لدى العامل وتحقق له روح

---

[1] – حسن حريم ، مرجع سابق،ص ص 245-247.

[2] – محمد حسن علاوي ،**علم النفس الرياضي**،ط4، مركز الكتاب للنشر والتوزيع،القاهرة، 2004،ص211.

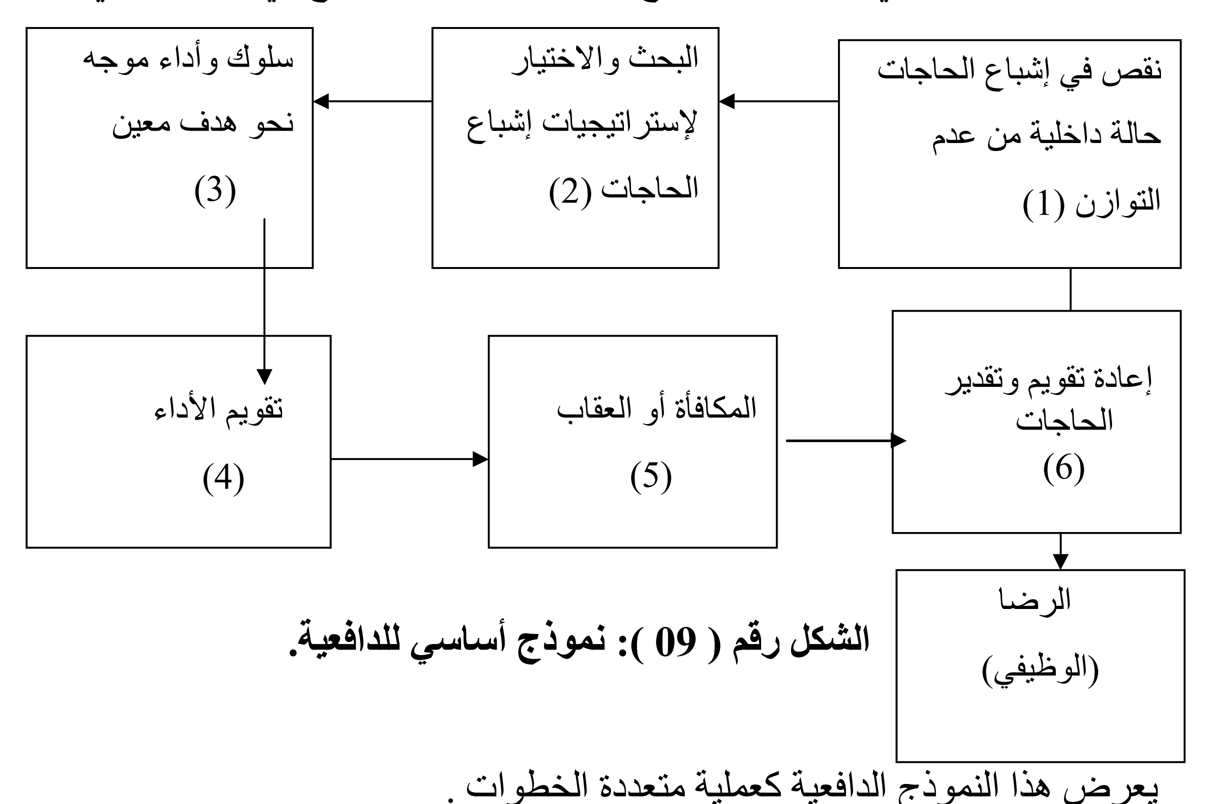
[3] – Meral Elui, Gebze, **effect of manifest needs, religiosity and selected demographics on hard working**, institute of technology in turkey, journal of international business research ,volume 6, number 2,2007,p104.

معنوية جيدة ،يمكنها أن تجعل منه قائدا، ولكن ما الذي جعل عاملا قائد ، وآخر تابع رغم أن لكل منهما الدافعية؟.

ولعل السبب وراء ذلك هو تعدد واختلاف أنواع الدوافع، وهذا ما يعطي الدافعية أهمية كبيرة في خدمة مصالح وأهداف المنظمة المتعددة، فليس كل الأفراد قادة وليس كلهم مديرون ورؤساء، وهذا يجعل كل فرد يعمل في اختصاصه ومركز عمله بحماس وثقة وحب للعمل.

6- نموذج أساسي للدافعية:

بالاعتماد على الاستنتاجات الثلاثة المختلفة والمشار إليها سابقا في أهمية الدافعية في السلوك التنظيمي،نستعرض نمودجا أساسيا للدافعية يتضمن مفاهيم الحاجات والدوافع والأهداف والحوافز وتتمثل الخطوة الأولى في تطوير النموذج الأساسي للدافعية قي إيجاد علاقة لهذه المتغيرات في إطار عمل متتابع أو متوال كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (09): نموذج أساسي للدافعية.

يعرض هذا النموذج الدافعية كعملية متعددة الخطوات .

أولا:تؤدي إثارة الحاجة إلى حالة من عدم التوازن (أي توتر) في داخل الفرد الذي يحاول تخفيفه عن طريق السلوك.[1]

ثانيا: يبحث الفرد ويختار استراتيجيات لإشباع تلك الحاجات .

ثالثا: ينشغل الفرد في سلوك موجه نحو هدف أو في عمل لتحقيق الإستراتيجية المختارة،وتتدخل القدرة وهي خاصية فردية هامة بين اختيار السلوك والسلوك الفعلي ،وذلك لوجود احتمال بأن يكون للأفراد – أو قد لا تكون لهم- الخلفية اللازمة أي القدرة والمهارة أو التجربة أو الأساس المعرفي لتحقيق هدف مختار محدد.

رابعا: يجرى تقويم للأداء بواسطة الفرد (أو الآخرين) يتعلق بنجاح أدائه في تحقيق الهدف، وعادة ما يتم تقويم الأداء الموجه نحو إشباع حاجة تنمية الشعور بالاعتزاز من قبل الشخص نفيه، أما السلوك الموجه نحو إشباع حاجة مالية (مثل علاوة الجدارة)،من جهة أخرى ،فيتم تقويمه بواسطة شخص آخر.[1]

خامسا: تمنح المكافآت أو الجزاءات،اعتمادا على نوعية تقويم الأداء.

وأخيرا يقوم الفرد بتقدير مدى إشباع السلوك والمكافآت للحاجة الأصلية.

فإذا أشبعت دورة الدافعية هذه الحاجة فهنالك حالة من التوازن أو الرضا فيما يتعلق بتلك الحاجة المعينة، أما إذا بقيت دون إشباع ،يتم تكرار دورة الدافعية ربما مع اختيار سلوك مغاير.[2]

ولننظر مثلا إلى مهندس مدني عهد إليه بتصميم وإنشاء مصفاة بترول وبما أن المهندس قد عمل مع الشركة لعدة سنوات ،فإنه يرغب أو يحتاج إلى الترقية إلى وظيفة مدير مشروع (نقص أو إثارة الحاجة) ،وتتوافر عدة طرق لإشباع هذه الحاجة تشمل الأداء الممتاز أو الحصول على درجة علمية عالية، أو طلب الترقية مباشرة،أو الانتقال لشركة أخرى

(بحث للإستراتيجيات)، قرر المهندس أن يتفوق في هذا المشروع كإستراتيجية لتحقيق الحاجة (اختيار إستراتيجية)، وبما أنه يعرف أن لديه القدرة اللازمة للتفوق في الأداء ،فقد

---

(1) – اندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس، مرجع سابق،ص89.

(1) - الهاشمي لوكيا ، مرجع سابق،ص169.

(2) – صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر،2001،ص92.

ظل يعمل بجد في اتجاه إتمام مهمته بنجاح (القدرة والأداء الموجه نحو هدف معين)، بعد اكتمال المشروع يتم تقويم أداء المهندس من قبل رئيسه المباشر (تقويم الأداء) وتكون النتيجة هي الحصول على الترقية لوظيفة مدير مشروع (مكافأة أو حافز) ونظرا لإشباع الحاجة الأصلية للترقية فإن مهندسنا في حالة توازن (رضا) فيما يتعلق بهذه الحاجة المحددة وقد تظهر حاجات أخرى فيما بعد لتبدأ الدورة من جديد.

ويصلح هذا النموذج كإطار للمناقشة المبدئية لنظريات الدافعية ، وسنقوم في نهاية الفصل بإعادة تقويم النموذج وعرض تطوير له.

7- نظريات الدافعية:

تستند أغلب نظريات الدافعية قديمها وحديثها على مبدأ المتعة الذي يقول : أن الأفراد يتصرفون بالطرق التي تحقق لهم المتعة وتقل من الشقاء، ويرجع هذا المفهوم إلى فلاسفة الإغريق الأوائل.

وظهر أخيرا في أعمال كل من "لوك ،ميل وبنتام"(lock,mil land Bentham)وبالرغم من هذه النظرة الفلسفية قد وفرت بعض الأسس لمعرفة الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التصرف بالطريقة التي يتصرفون بها ،إلا أنها لم توفر إطار لفهم سبب اختيار الناس لنمط معين من السلوك دون الأخر.

بدأ الموضوع الأساسي لنظرية الدافعية في التحول من المدخل الفلسفي إلى مدخل نفسي وإداري بالدرجة أكبر عند نهاية القرن الماضي ، وقد حاولت النظريات التي تحاول تفسير سلوك الإفراد من خلال دراسة المتغيرات التي ركزت على الفرد والموقف والحالة التي يتفاعل فيها الفرد.

وقد وصفت النظريات الأولى (1910-1960) بأنها نماذج إرشادية لأنها تدل المديرين عل كيفية تحفيز موظفيهم ، ونناقش هنا اثنين من هذه النماذج قبل التطرق إلى النظريات الأكثر حداثة إن صح التعبير.[1]

1-7- الإدارة العلمية :

[1]- أندرو دي سيزلاقي مارك جي ولاس، مرجع سابق،ص ص89-90.

لقد انطلق "تايلور" وهو أب المدرسة العلمية من فكرة أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت ويواجهون بها حاجاتهم الاجتماعية والشخصية ،وعلى أساس هذا التصور للعمل يجب أن نبحث عن المبادئ التي تحقق أفضل استخدام ممكن له ، وباستطاعتنا أن نكشف هذه المبادئ إذا اعتمدنا على المنهج التجريبي غي دراسة المشكلات الإدارية التي تظهر في موقف العمل ، وذلك أن التنظيم الصناعي شأنه شأن أي جانب آخر من جانب الواقع تحكمه قوانين محددة يمكن التوصل إليها بالملاحظة والتجربة وحينها يتم التعرف على هذه القوانين يمكن تطبيقها في موقف العمل بدقة ، لكي تنظم الأنشطة المختلفة وتوجه عوامل الإنتاج بالشكل الذي يحقق الكفاءة، وهكذا تحل المعرفة العملية محل المعرفة القائمة على الظن والتخمين في دراسة السلوك التنظيمي.

ويرى "تايلور" أن إيجاد طريقة مثلى للعمل من خلال دراسات الحركة والزمن ،وتزويد العاملين بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي يتم التوصل إليها بأسلوب علمي، ويتحقق ذلك بواسطة منح العاملين مكافأة محددة تزيد عن معدل الأجر اليومي ، وإذا استطاع أن يحقق المستويات المطلوبة والمقننة للإنتاج.[1]

غيران تايلور أعتقد أن كفاءة العامل ستتحسن من خلال تحفيز العاملين عن طريق نظام الأجر بالقطعة ،واعتبار أن العامل يتم دفعه من خلال المال فقط، وهذا أكثر ما انتقدت عليه مدرسة تايلور حيث اعتبرت العامل مجرد آلة ،كما أن الدراسات أثبتت أن لديه حاجات أخرى يشبعها في موقع العمل مثل حاجات الأمان ، الانجاز ،ووظائف تتحدى قدراته ، وانه (العامل) يستجيب لحوافز مختلفة .

وعلى اثر ذلك ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل حول ذلك:

7-2- حركة العلاقات الإنسانية:

في حين اهتم المنظرون الكلاسيكيون على هيكل وآلية المنظمات على اعتبار أنهم مدراء ممارسين واعتمدوا على خبراتهم وتجاربهم الشخصية في صنع نظرياتهم ، فإن منظري العلاقات الإنسانية كانوا من الاكاديمين من علماء الاجتماع وعلم النفس والسلوك

---

[1] - العايب رابح ، **مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم**، منشورات جامعة منتوري قسنطينة،2004،ص ص10-13.

،واهتموا بالعنصر البشري وتحفيز الفرد ودراسة سلوك الجماعة ومفهوم القيادة...الخ ، ويعتبر رواد هذه النظرية هم كل من "التون مايو"، "روثليسبرجر"و "ديكسون".[2]

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين معه كما أن التحفيز الفردي لا يكفي ،إلا أذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام، ومن هنا تبرز أهمية المجموعة وعلاقات الأفراد في المجموعة وزيادة الإنتاجية.

وقد وضع التون مايو ثلاث مسلمات انتقد من خلالها حركة الادارة العلمية وهي:

1- لا تعتبر الحوافز المادية (الاقتصادية) العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد العامل ، إذ اتضح تقيد العامل بحدود ومستوى إنتاج معين رغم قدرته على بدل أكثر رغم حصوله على الأجر النقدي وفقا للقطعة، إذ أن العامل غالبا ما يتقيد بإنتاجية زملائه في العمل.
2- للجماعة أثر على التفاعل الاجتماعي ، حيث أن الأفراد العاملين لا يواجهون الادارة كأفراد بل في جماعات.
3- لايحقق التخصص الدقيق في العمل بالضرورة مستوى أداء عال في المنظمة ، وقد دلت الدراسات عن واقع المجتمع الياباني مؤخرا عدم أهمية التخصص المهني الدقيق وأثره الكبير في إنتاجية الفرد أو العامل الياباني. [1]

لكن هذا لا يعني أن التجارب التي قام بها "مايو" وزملاؤه مثالية أو كاملة [2]، فقد اهتم اهتماما كبيرا بالإنسان وبهذا أغفلت جوانب هامة في عملية الإدارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمنظمات والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب المختلفة والتي تتطلب مدخلا شاملا ومتكاملا لإدارة المنظمات بكفاءة وفاعلية.

---

[2] - صبحي جبير العتيبي، مرجع سابق،ص31.

[1] – خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة** ، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ،2005،ص38.

[2]- محمد سعيد أبو سلطان ، **السلوك التنظيمي** ، ب ط ، دار الجامعة الجديدة ،مصر،2004،ص32.

ولكن بالرغم من جوانب الضعف الرئيسية فقد اثبت مدخل العلاقات الإنسانية أنه ذو قيمة كبيرة ليس من خلال توفيره لاتجاه جديد للتفكير والممارسة الإدارية فقط بل وبالتأثير على العلماء السلوكيين والمديرين الممارسين على السواء ، للبحث عن طرق أفضل لفهم عملية الدافعية في المنظمات ، فقد وفر التحرك تجاه المزيد من الدراسات الأساس لنظرية الدافعية المعاصرة.

لقد قدم الباحثون في مجال الدافعية عددا كبيرا من النظريات ، ويمكن حصرها في فئتين رئيسيتين، الأولى التي اهتم الباحثون من خلالها بالدافعية مع التركيز على الحاجات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها ، وعليه سميت بنظريات الحاجات لأنها حصرت أهم الدوافع في الحاجات الأساسية للفرد.

وجهت عدة انتقادات لهذه النظريات حول جانبها الميكانيكي والمتمثل في الاكتفاء بسرد الحاجات بطريقة يفترض من خلالها بأنها - حاجات- متساوية من حيث القيمة وبأنه بمعرفة الحاجة يمكن التنبؤ بالسلوك رغم اختلاف شخصية وطبيعة الفرد والمحيط الذي يعيشون فيه

أم النوع الثاني من النظريات المفسرة للدافعية في العمل فيطلق عليها اسم نظريات العمليات ، لأنها تعتمد في تفسيرها للدافعية على العمليات المعرفية التي تحدث عندما يتخذ الفرد قرارا بإتباع سلوك معين، وتقوم هذه النظريات على عدة افتراضات منها أن الإنسان كائن عاقل يفكر ويخطط قبل أن يقوم بأي سلوك ولا يكتفي بإشباع حاجاته الأساسية فقط.[1]

وتوجد كذلك التصنيفات التي تقسم النظريات إلى نظريات المحتوى وهي التي تركز على العوامل التي تثير السلوك مثل نظرية الحاجات لماسلو ،نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرج ونظرية البقاء ،الانتماء والنمو لكلايتن ألدرفر، و نظريات النسق التي لا تتناول إثارة السلوك المدفوع فقط بل والعوامل التي تحدد الاتجاه للسلوك المدفوع،مثل نظرية التوقع لفيكتور فروم، نظرية العدالة لأدمس ونظرية الهدف لجون لوك.[2]

(1) – دوقة أحمد ،**الأبعاد المعرفية والانفعالية للدافعية في العمل** ، مجلة العلوم الإنسانية،جامعة منتوري قسنطينة.
(2)- Laurence Siegel, Irving. Lane, op.citée, p248.

كما يوجد المنحى السلوكي الذي يفترض أن الدافعية في الإطار هي حالة تسيطر على أداء الفرد حيث تظهر لديه استجابات مستمرة ومحاولات موصولة بهدف تحقيق تعزيز، وبذلك يقترن أدائه لاستجابة ما ،وتكرار ه لها للحصول على معزز، فهي إذن استجابات مرهونة بمعزز محدد ،بذلك يكون الفرد محكوما في أدائه بهدف الحصول على ذلك التعزيز.

أما المنحى الآخر فهو الاتجاه المعرفي cognitive approche الذي يتبنى فكرة التميز بين مصادر الدوافع إذ أنها تكون داخلية أو خارجية،[1]

أما المنحى الإنساني فيذهب إلى أن الفرد يسعى في أدائه بهدف استغلال أقصى طاقاته لكي يحقق ذاته ويبدع أشياء جديدة بهدف إشباع حاجاته المختلفة ،وفي قمتها الحاجات المعرفية والجمالية، لذلك فإن النجاح والانجاز يتحقق للأفراد إذا ما أتيحت لهم فرص مناسبة لاستغلال قدراتهم في إشباع حاجاتهم إلى جانب تحقيق الذات والإبداع.[2]

ونذكر فيما يلي بعض النظريات بالتركيز على التقسيم الأكثر انتشارا وهو تقسيم النظريات إلى نظريات المحتوى/النسق،وهي كمايلي:

7-3- مدرج الحاجات لماسلو:

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات في الحاجات الإنسانية وهي النظرية التي قدمها "ابرهام ماسلو"Abraham Maslow" والتي تسمى بنظرية تدرج الحاجات ، ولقد قدم ماسلو هذه النظرية في ضوء ملاحظاته للمرضى لفترة طويلة باعتباره متخصصا في علم النفس التحليلي، والافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لاتشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفيا.[3]

---

[1] – الهاشمي لوكيا ، مرجع ،سابق،ص170.

[2] –Larry C.Bernard and all, **en evolutionary theory of human motivation**, heldref publication,departement of psychology layola Mary mount university,2006,p131.

[3] – جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق،ص165.

وقد وضح ماسلو في نظريته مجموعة من الافتراضات الأساسية وذلك من خلال كتابه "الدافعية والشخصية" "Motivation and personality" .[4] وهي :

أ- الإنسان كان يشعر بالاحتياج إلى لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات الغير مشبعة تسبب توتر لدى الفرد وهذا الأخير ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة وبالتالي فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني.

ب-تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الإنسان وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية أو مدى ضرورة ة إلحاح هذه الحاجات.

ت- يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأساسية الأولية (الفسيولوجية) ثم يصعد سلالم الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان فالحاجات الاجتماعية ،ثم حاجات التقدير وأخيرا حاجات تحقيق الذات.[1]

ث-أن الحاجات الغير مشبعة لمدة طويلة، أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب ألام نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.

ويحدد ماسلو حاجات الإنسان في خمسة مستويات تندرج على النحو التالي:

7-3-1- **الحاجات الفسيولوجية:** وتمثل نقطة البداية في هرم ماسلو ،وتتحدد في الأكل والشرب والملبس و النوم... الخ، وهي أكثر الحاجات هيمنة وسيطرة، ففي حالة عدم إشباعها تتلاشى كافة الحاجات الأخرى من الوجود.

---

[4]- CF.Maslow, **motivation and personality** ,harper and Rew, new York1954 , traduction français:vers psychologie de l'être, fayard,paris,1972,nouvelle édition 1993,p268.

[1] _ الهاشمي لوكيا ،مرجع سابق ،ص177.

7-3-2- **الحاجات الأمنية:** وتشمل هذه الفئة الضمانات الوظيفية،الاستقرار والتحرر من الخوف ،والحاجة إلى التنظيم والقوانين التي تحدد المسؤوليات والواجبات.

7-3-3- **الحاجات الاجتماعية:** وتتمثل في الحاجة إلى الحب والتعاطف والانتماء حيث يميل الفرد إلى تكوين العلاقات الاجتماعية القائمة على الود والتعاطف ويسعى إلى إيجاد مكانة له ضمن الجماعة.

7-3-4- **الحاجات الخاصة بالتقدير والمكانة:** وتمثل موقفا أعلى في سلم ترتيب الحاجات ويمكن إدراكها من جانبين :

أ- جانب داخلي يتعلق بالمكانة الذاتية والحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس والاستقلال،والقدرة على الانجاز والأهمية والمعرفة.

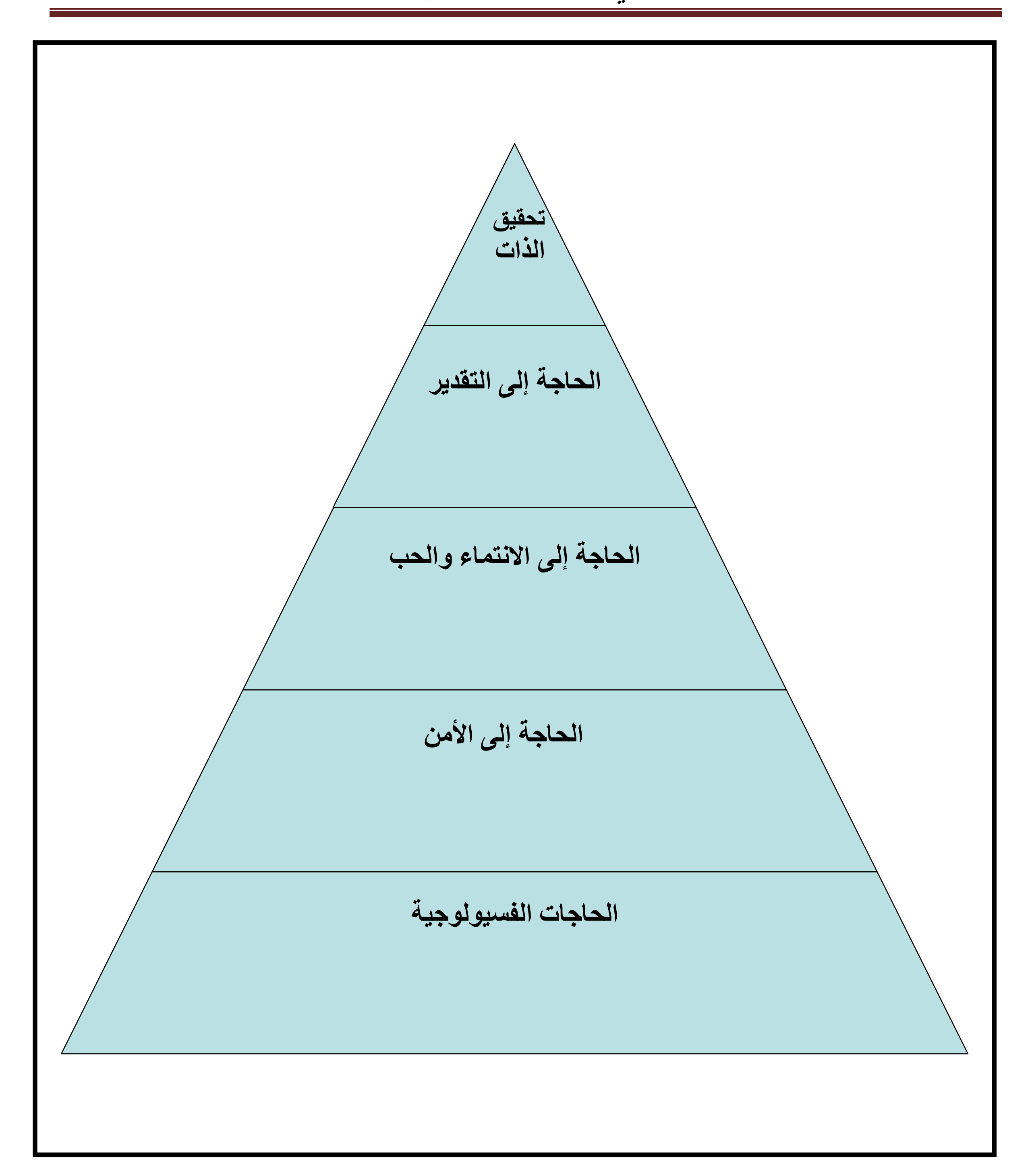
ب- جانب خارجي بالسمعة والحاجة لأن يكون للفرد وضعا اجتماعيا مقبولا، والتقدير من طرف الآخرين وكسب احترام الآخرين.[1]

7-3-5- **الحاجات الخاصة بتحقيق الذات:** وتمثل قمة الحاجات في هرم ماسلو وهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته ،وممارسة قدراته،ومواصلة تطوير شخصيته،والقدرة عل الإبداع والابتكار، أو كما يقول ماسلو:" هي التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون"، وبمعنى آخر الكفاح من اجل إدراك أقصى القدرات الذاتية .

ويمثل الشكل القادم اختصار لنظرية الحاجات.

---

[1]- الهاشمي لوكيا ،مرجع سابق،ص178.



الشكل رقم (10): يوضح نظرية هرم الحاجات لماسلو. [1]

ولكن بالرغم من أهمية هذا التصنيف فقد وجهت انتقادات إليه نذكر منها مايلي:

أ- قد لا ينتقل الإنسان من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها بنفس الترتيب الذي جاء به ماسلو،فقد بشبع الإنسان حاجات تحقيق الذات قبل إشباعه لحاجاته العاطفية أو الاجتماعية مثلا.

---

[1]- أحمد أمين فوزي،**مبادئ علم النفس الرياضي**،ط1،دار الفكر العربي،القاهرة،2003،ص88.

ت-أن إدراك الحاجات التي يراد تحقيقها أو الوزن الذي يعطي لإشباع كل حاجة يختلف من فرد إلى آخر.

ث- لا توجد إثباتات واقعية على وجود خمسة مستويات للحاجات ،بل قد تكون فقط اثنين أو ثلاثة فقط ،مثل مستوى الحاجات الفسيولوجية والبيولوجية،ومستوى للحاجات العامة والتي تشمل الحاجات العليا.

ج- هناك أكثر من حاجة توجه سلوك الفرد في وقت واحد،حث يمكن أن يكافح مهندس المشروع مثلا لإشباع حاجة تأكيد الذات ويضم في نفس الوقت حاجات السلامة.

ح- يجب النظر إلى الحاجات الإنسانية أنها ديناميكية نتيجة المواقف التي يمر بها ،فقد يتحول مدير من حاجات التقدير إلى حاجات الأمن الوظيفي،حين تؤدي الظروف الاقتصادية السيئة إلى الاستغناء عن العاملين.[1]

خ- قد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل ، خلافا لما تفترضه النظرية.

د- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى حاجة أعلى مباشرة.[2]

وبالرغم من أن الكثير من نتائج البحوث الحالية فشلت في تأييد مدخل تدرج الحاجات وشككت في وضوحه الفكري، في ذات الوقت فمازال يجد قبولا حسنا لدى المديرين، إذ أن النظرية بسيطة وذات علاقة وأهمية للمديرين لأن الحاجات الفردية،مهما كان تعريفها عوامل هامة وخطيرة في فهم السلوك.[3]

7-4- نظرية كلايتن ألدرفر:

استجابة إلى الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات لماسلو ،قدم "ألدرفر" نظرية بديلة معروفة باسم نظرية البقاء والانتماء والتطور (E.R.G THEORY) ، وهذه النظرية أبسط بكثير من نظرية ماسلو حيث تم تصنيف الحاجات في ثلاث مجموعات فقط ،ولم

---

(1) – صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق،2003،ص118.

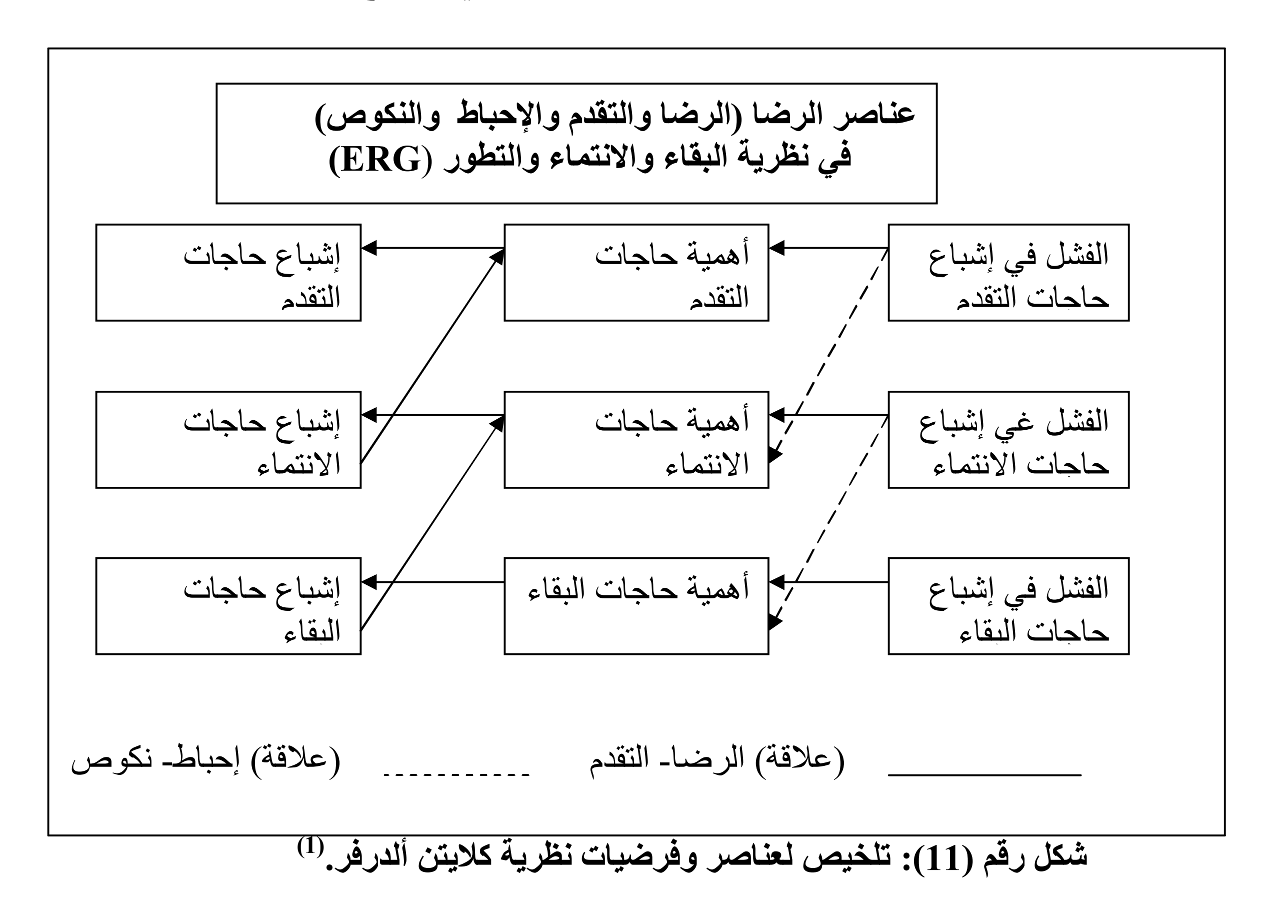
(2) – أحمد ماهر ، مرجع سابق،ص145.

(3) -أندرو دي سيزلاقي،مارك جي ولاس،مرجع سابق،ص96.

تشترط ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات ،فأي حاجة يمكن لها أن تنشط في لأي وقت ،وتشتمل هذه النظرية على ثلاث حاجات فقط وهي: حاجات البقاء existence needs ،حاجات الانتماء relatedness needs وحاجات النمو growth needs.

وتقابل حاجات البقاء الحاجات الفسيولوجية وبعض حاجات الأمن في هرم ماسلو، أما حاجات الانتماء فإنها تقابل الحاجات الاجتماعية ،وأخيرا فإن حاجات النمو تقابل حاجات التقدير وتأكيد الذات .

وتقابل حاجات البقاء في المحيط التنظيمي الأجر والمزايا المادية والظروف المادية للعمل ،في حين تقابل حاجات الانتماء في البيئة التنظيمية كل الحاجات الخاصة بالعلاقات الشخصية مع الآخرين في مكان العمل، في حين تقابل حاجات النمو كل الحاجات التي تتضمن جهود الفرد الموجهة نحو تحقيق التطور المبدع أو الذاتي في الوظيفة،وينتج إشباع حاجات التطور عن تولى الشخص لمهام لاتتطلب فقط استخدام الفرد لقدراته بالكامل ،بل قد تتطلب أيضا تطوير مقدرات جديدة لديه،والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل رقم (11): تلخيص لعناصر وفرضيات نظرية كلايتن ألدرفر.[1]

---

[1] - أندرو دي سيزلاقي،مارك جي ولاس،مرجع سابق،ص101.

وتقوم هذه النظرية علة ثلاث فرضيات أساسية:

7-4-1- كلما انخفضت درجة إشباع أي حاجة من تلك الحاجات ،زادت الرغبة فيها(أي إشباع الحاجة) فمثلا كلما قات درجة إشباع حاجات البقاء في الوظيفة (الراتب مثلا) زادت الرغبة في طلب هذه الحاجة.

7-4-2- كلما تم إشباع حاجات في المستوى الأدنى اتجهت الرغبة إلى طلب حاجات المستويات العليا (أي اشتداد الرغبة). فكلما تم إشباع حاجات البقاء للفرد العامل (كالأجر مثلا) على سبيل المثال،اشتدت الرغبة في حاجات الانتماء(كالرضا في العلاقات مابين الأفراد).

7-4-3- كلما قلت درجة إشباع حاجات المستويات العليا ،اتجهت لرغبة إلى إشباع حاجات المستويات الدنيا (أي الإحباط والفشل في إشباع الحاجة)،فعلى سبيل المثال كلما قلت درجة إشباع حاجات التطور (مثل الوظيفة التي تتحدى القدرات) تتجه الرغبة إلى إشباع حاجات الانتماء (مثل إشباع حاجات العلاقات الشخصية).

وهناك جانبان تختلف فيه نظرية (ERG) مع نظرية ماسلو وهما:

أولا: تقوم نظرية الترتيب الهرمي للحاجات على مدخل الرضا والتقدم،أي أن الفرد يتقدم إلى الحاجة في المستوى الأعلى حالما يتم إشباع حاجة المستوى الأدنى،أما نظرية ألدرفر من جهة أخرى،فلا تشمل على مدخل الرضا والتقدم وحسب.بل وعنصر الإحباط والنكوص أيضا ،وتشير حال النكوص والإحباط إلى الموقف الذي تبقى فيه حاجة من المستويات العليا غير مشبعة أو محبطة، نتيجة الرغبة إلى الحاجة في المستوى الأدنى التالي ،وكما هو موضح بالشكل السابق ذكره،على سبيل المثال، يفضي الإحباط في إشباع حاجة التطور إلى الرغبة الشديدة في إشباع حاجات الانتماء.[1]

[1] ـ أندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس،مرجع سابق،ص102.

ويرتبط الاختلاف الثاني بالأول حيث تشير نظرية ألدرفر إلى احتمال وجود أكثر من حاجة ناشطة في أي الوقت من الأوقات، وذلك بخلاف ما يقول به مدخل الترتيب الهرمي للحاجات.

وكما قلنا سابقا فإن مواجهة الفرد لصعوبة بالغة في إشباع الحاجات يؤدي إلى نوع من التوتر الحاد أو ما يطلق عليه بالإحباط frustration وفي مواجهة هذا الإحباط قد يلجأ الفرد إلى بعض الحيل والأساليب الدفاعية عن نفسه،كي لايؤدي ذلك إلى اختلالات نفسية حادة لديه ومن ضمن ردود الفعل التي تمثل نوع من السلوك الدفاعي مايلي:

أ- **السلوك العدواني :** وهو متمثل في سلوك عدواني بدني أو لفظي.

فيصل السلوك العدواني البدني إلى أقصى مداه من الخلال التعبير عن التوتر أو قلق الفرد من خلال السرقة أو سوء استخدام الأدوات وأجهزة العمل،كما أن العدوان الفظي قد يكون متمثلا في استخدام ألفاظ نابية أو سباب أو ثورة انفعالية ضد الزملاء أو المرؤوسين أو الرؤساء حيال وجود ظروف عمل غير مناسبة له.

ب- **التبرير والإسقاط:** وهو سلوك دفاعي يحاول أن يلصق الفرد فيه التهم وعدم قدرته على إشباع الحاجات على الآخرين أو عل النظام المحيط به،فقد يبرز الفرد عدم حصوله على الحوافز بانخفاض مستوى الإشراف والقيادة أو عدم توافر ظروف عمل سليمة.

ج- **التعويض:** وهو أن يقوم الفرد الذي يعاني من عدم إشباع حاجة معينة داخل العمل إلى إشباعها بصورة أخرى. فالشخص الذي لا يجد فرصة مناسبة لإشباع حاجاته الاجتماعية بين رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه قد يجد إشباعا لهذه الحاجات الاجتماعية داخل النقابة أو داخل حفلات اجتماعية للعمل أو ما شابه ذلك من مناسبات.[1]

---

[1] – محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق،ص29.

ذ- **الانسحاب:** وهنا يقوم الفرد بتغيير سلوكه (لاإراديا)، بعدما يكون قد فشل في إشباع إحدى الحاجات أو الوصول إلى هدف معين.

نظرا لحداثة النظرية فإن الدراسات التي قامت بتطبيقها محدودة جدا ،وقد كشفت الدراسة التي استخدمت عينة من الطلاب والمديرين وموظفي البنوك عن تأييد له النظرية بوجه عام أكثر من التأييد الذي لاقاه مدرج الحاجات لماسلو،أو القاعدة البسيطة للعلاقة بين الحاجة والإحباط (التي تقول أن الحاجة التي لايتم إشباعها تزداد قوة،غير انه لا يوجد ارتباط قوي بين الأنواع المختلفة للحاجات).

كما أن الانتقادات البارزة الموجهة لهذه النظرية لم تكن بالقدر الوافر،ومع ذلك فهناك بعض الدراسات الحديثة التي شككت في مدى شمولية النظرية ،أي أن هناك شواهد على إمكانية تطبيق النظرية في بعض المنظمات دون الأخرى،وترتبط الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج فيما يبدو بطبيعة العمل العامة في الشركات التي تمت دراستها،على أن العلماء السلوكيين يعتبرون نظرية ألدرفر كأحدث نظرية وأكثرها فاعلية مع توافر إمكانية البحث فيها كنظرية للدافعية تقوم على مفهوم الحاجة.

أم بالنسبة للمديرين فتقدم أسلوبا عمليا أكثر واقعية للدافعية أكثر مما تقدمه نظرية ماسلو وهيرزبرج كما أنها تساعد على فهم السلوك البشري في المنظمات بصورة أوضح وذلك لشمولها على عنصري (الرضا-التقدم) و(الإحباط- النكوص). [1]

5-7- نظرية العاملين لهيرزبرج (Befactorial Theory):

ولد فريدريك هيرزبرج عام 1923م، وهو أستاذ في الادارة في الولايات المتحدة الأمريكية وقد اهتم بدافعية العمال [2]،حيث قام بدراسة أجراها أطلق عليها "نظرية العاملين" (العوامل الدافعة (Motivators و(العوامل الوقائية(Hygiene factors

---

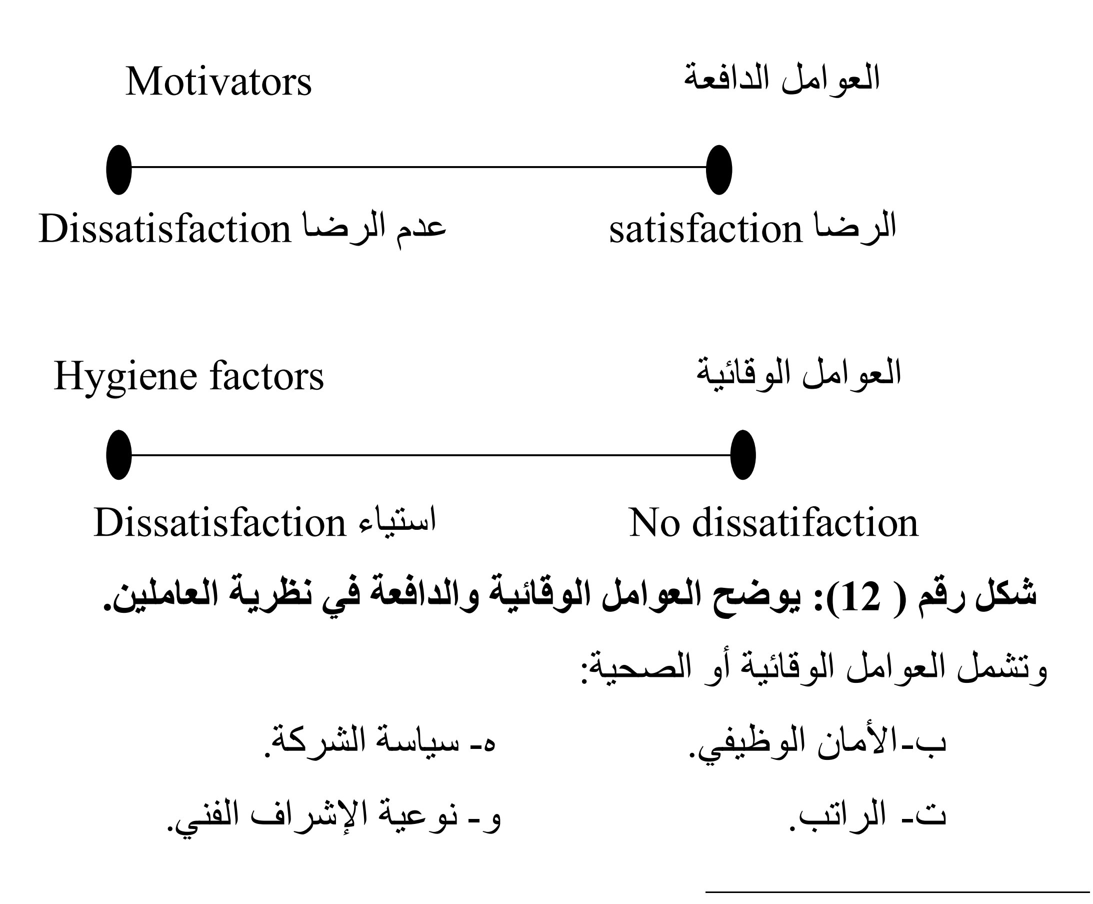
[1]- أندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس،مرجع سابق،ص102.

[2] - CF.Herzberg, **work and the nature of man**, the world publishing company,Cleveland,ohio,1966, traduction français, le travail et le nature de l'homme,entrprise moderne,d'édition,paris,p216.

،واستطاع أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة، الرضا والاستياء،كما أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء .

حيث توجد مجموعتان من العوامل التي يقابلها الفرد في التنظيم،المجموعة الأولى ويطلق عليها ، العوامل الوقائية وهي تتشابه مع حاجات المستويات السفلى في هرم ماسلو.ووظيفة هذه العوامل هي منع "عدم الرضا" ولكنها لا تؤدي في حد ذاتها إلى الرضا ،وبمعنى آخر،فهي تصل بالدافعية إلى حد الصفر النظري(theoretical zero level) ،وتعتبر حد أمان لمنع أي نوع من أنواع الدافعية السلبية ،والمجموعة الثانية من العوامل يطلق عليها "العوامل الدافعة" "Motivators" وهي التي تزود الفرد بالدافعية ،وتتشابه مع حاجات المستويات العليا في هرم ماسلو ،وطبقا لهذه النظرية فإن الفرد لابد وأن يكون مقتنع بمحتويات عمله (بمعنى أن يتضمن العمل نوع من التحدي والصعوبة challenging) حتى يمكن دفع الفرد لبدل أقصى جهد لديه.[1]

والشكل التالي يلخص ذلك.



شكل رقم (12): يوضح العوامل الوقائية والدافعة في نظرية العاملين.

وتشمل العوامل الوقائية أو الصحية:

ب-الأمان الوظيفي. ه- سياسة الشركة.

ت- الراتب. و- نوعية الإشراف الفني.

---

[1] – محمد سعيد سلطان،مرجع سابق،ص ص136-137.

ث-ظروف العمل. ي- المزايا الإضافية.

ج- المركز.

ح- نوعية العلاقات الشخصية مع الزملاء والمشرفين والمرؤوسين.

بينما العوامل الدافعة أو عوامل الرضا تتضمن:

أ- الانجاز. ث- المسؤولية.

ب-التقدير. و- التقدم في الوظيفة.

ت-مهام العمل. ه- النمو والتطور الذاتي.

لقد حظيت نظرية هرزبرج بكثير من اهتمام العلماء السلوكيين وكما هو متوقع،فقد وردت نتائج مؤيدة وأخرى غير مؤيدة لهذه النظرية وأوضحت بصورة مختلفة مايلي:

1- قد يسب عامل معين (مثل الراتب) الشعور بالرضا في إحدى العينات فيما يسبب شعورا بعدم الرضا في عينة آخري.

2- الشعور بالرضا أو عدم الرضا قد يكون نتاجا لعمر العامل ومستواه.

3- الأفراد قد يخلطون ما بين سياسة الشركة وأسلوب الإشراف مع قدرتهم الخاصة في الأداء كعوامل مسببة للشعور بالرضا أوعدم الرضا.[1]

وبالرغم من الإسهام الكبير الذي قدمه هيرزبرج إلا أن نظرية العاملين قد لاقت انتقادا لعدد من الأسباب، يتعلق الانتقاد الأول بالمنهج المستخدم في إنشاء النظرية، فاستخدام طريقة الأحداث الجوهرية التي تتطلب أن ينظر الفرد إلى أنفسهم على أساس ماضيهم، لاتعد مناسبة للتعبير عن عوامل أخرى (قد يكون لها تأثيرها).كما أن هناك ميلا لذكر الأحداث المرتبطة بالتجربة العملية للفرد في هذه المنهجية،وبالتالي فهي تتجه إلى تجاهل أو إضعاف اثر الأحداث الماضية والتي يمكن أن يكون لها نفس أهمية الأحداث القريبة،وقد تساؤل النقاد عن إمكانية تعميم نتائج عينة محدودة (أي المحاسبين والمهندسين في بترسبرغ) على مجموعات مهنية أخرى.

[1] ـ الهاشمي لوكيا،مرجع سابق، ص ص187-188.

كذلك كان التركيز على الرضا وليس على الدافعية الفعلية للموظف،لأن الرضا والدافعية جانبان مختلفان،فالدافعية ترتبط عادة بالسلوك الموجه لهدف معين بينما الرضا اتجاه ينتج عن السلوك الموجه نحو هدف معين.[1]

عدم الاخد بعين الاعتبار الفروق الفردية بين العمال ،فهي تفترض تماثل العمال في استجابتهم لبيئة العمل، فمن العمال من يستحث من خلال الوظائف التي تتضمن تحدي وتتيح فرصا للتقدم وغيرها ، في حين أفراد آخرين يستحثون عن طريق المال والأمان الوظيفي...الخ.[2]

وبالرغم من تزايد الانتقادات حول جوانب أساسية في النظرية ،إلا أنه يتعين على القارئ أن لايقلل من قيمة النظرية وأثرها.[3]

7-6- نظرية x و y لدوغلاس ماك غريغور(Douglas Mc Gregor):

يقول دوقلاس ماك غريغور أن وراء كل قرار أو فعل إداري توجد مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية، أي أن الإدارة تتعامل مع عمالها على أساس ما تعتقده موجودا فيهم من خصائص إنسانية، وهو يصنف هذه الافتراضات في كتابه" الوجه الإنساني للمنظمة" The Human Side of Enterprise إلى مجموعتين متميزتين، الأولى سمها نظرية X والثانية نظريةY.[4]

فأما نظرية X فقد رأى ماك كريغور أنها تفترض أن العامل العادي كسول ، ويكره العمل ولا يتمتع بالذكاء وليس لديه الطموح الكافي،ويتجنب المسؤولية ويرغب أن يقوده الآخرين ، ومثل هذا العامل إنسان أناني ،كونه يهتم بنفسه فقط ولا يبالي بمصلحة الجماعة أو المنظمة وأن الحاجات التي يريد إشباعها هي الحاجات الجسمية والأمن فقط وبسبب هذه الظروف لابد أن يجبر على العمل وتضبط تصرفاته ويوجه سلوكه إذا كانت الادارة ترغب ف تحقيق أهدافها.[5]

---

(1) – اندرو دي سيزلاقي،مارك جي ولاس،مرجع سابق،ص100.
(2) – صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق،ص125.
(3) – اندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس،مرجع سابق،ص100.
(4) – الهاشمي لوكيا ، مرجع سابق،ص174.
(5) – علي الشرقاوي،**إدارة الأعمال ووظائف والممارسات الإدارية**،دار النهضة العربية،بيروت،بدون تاريخ،ص74.

فإذا كانت الإدارة تتعامل مع أفراد من النمطX ،أي مع أفراد لديهم كراهية متأصلة للعمل ويفضلون أن يوجهوا من طرف الغير ويتهربون من المسؤولية وقليلي الطموح فعليها أن تبع سلوكا سلطويا وبيروقراطيا يقوم على أساسا على الرقابة وإصدار الأوامر ،حيث أسلوب العقاب والمكافأة أي تطبيق "مبدأ الجزرة والعصا" وهذا التنظيم في نظر "ماك كريغور" تنظيم تقليدي لأنه ينظر إلى الفرد بأنه رجل اقتصادي،ما يحرك سلوكه ويدفعه إلى العمل هو الدوافع المادية فقط.[1]

وأما نظرية Y فهي تماما عكس النظرية الأولى ،فهي تفترض أن الإنسان نشيط وطموح ،ويتمتع بذكاء ،ويريد أن يعمل ويحب العمل إذا توافرت الظروف الملائمة، كون العمل بالنسبة له رغبة طبيعية مثلها في ذلك مثل اللعب والراحة كما انه يتمتع بالقدرة على المبادأة والإبداع ،ويرغب في تحمل المسؤولية ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها ،[2]وان الحاجات التي يريد إشباعها لاتقتصر على الأمن والحاجات الجسمية فقط ،ولكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام واثبات الذات ،وعليه فإن ليس في حاجة لأن يرغم على العمل أو يراقب بإحكام لأن عنده رقابة ذاتية بإمكانه استعمالها إذا أحسنت الادارة معاملته.

ومع هذا النمط يجب على المنظمة أن تعمل على إشراك العمال في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وإتباع مبدأ الإثراء الوظيفي ،وتمكين الأفراد من إشباع الحاجات الاجتماعية ومنح الأفراد في المنظمة الفرص الخاصة بالاعتراف وتحمل المسؤولية.[3]

7-7-دافعية الانجاز لـ Mc Cleland:

لقد قام كل من "ماك كليلاند واتكنسون" عام 1953 بصياغة نظرية أطلق عليها اسم دافعية الانجاز la théorie de la motivation de l'accomplissement ، حيث عرفاها بأنها

[1] – بوخمخم عبد الفتاح ،**واقع الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي**،مجلة العلوم الإنسانية،العدد 15،جامعة منتوري قسنطينة،2001،ص144

[2]- CF. Douglas Mac Gregor,**la dimension humane de l'entreprise,** 2éme édition, granthier-villars, paris,1971,p206.

[3] ـالهاشمي لوكيا ،مرجع سابق،ص172.

السلوك الموجه بشدة ومثابرة في إطار خاص ومحدود.[1]

وقد أطلق David Mccelland على الأفراد الذين يميلون إلى إتمام العمل بصورة جيدة خلافا لآخرين بالأفراد ذوي الانجاز العالي Achivers ،وقد لاحظ في دراسة أن الشعوب التي تحتوي أساطيرها وأحاديث الصغار فيها على قيم انجاز عالية،وجد أن أطفالها ذوي انجاز عال،في حين الشعوب التي تحتوي على الأساطير والقصص والحوادث على مقدار عال من التواكل والحظ ،أن أطفالها ذو دافع انجاز منخفض.[2]

ويرى ماك ليلاند أن هناك ثلاث أنواع من الدوافع في العمل هي،

7-7-1-دافع الانجاز need for achievement : يعرف على أنه استعداد ثابت نسبيا يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق نجاح يترتب عليه نوع من الإشباع،وذلك في المواقف المختلفة في العمل والتي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من للامتياز.[3]

وتعتبر كتابات **موراي**"Murray" من الكتابات الباكرة في دافعية الانجاز والتي قدمها في كتابه ((exploration in personality)) سنة 1938 ،ضم قائمة كبيرة من الحاجات.[4]

ويقصد بشدة السلوك القوة المميزة للسلوك أومستوى ودرجة تنشيط السلوك،[5] وتظهر من خلال سعي الفرد إلى القيام بالأعمال الصعبة ،ويتضح ذلك في تناول الأفكار وتنظيمها مع انجاز ذلك بسرعة وبطريقة مستقلة ،كما يتضمن تخطي الفرد ما يقابله من عقبات،ووصوله إلى مستوى مرتفع في أي مجال من مجالات الحياة، وتفوق الفرد على ذاته ومنافسة الآخرين والتفوق عليهم ،وازدياد تقدير الفرد لذاته من خلال الممارسة الناجحة لما لديه من قدرات وإمكانات.[6]

---

[1] -الهاشمي لوكيا ،مرجع سابق،ص172.
[2] – أحمد ماهر ،**السلوك التنظيمي**،مرجع سابق،ص191.
[3] - الهاشمي لوكيا ،مرجع سابق،ص 191.
[4] – محمد حسن علاوي،**علم النفس الرياضي** ،ط4 ،مرجع سابق،ص201.
[5] – محمد حسن علاوي،**علم نفس التدريب والمنافسة الرياضية**،دار الفكر العربي،القاهرة،مصر،2002،ص142.
[6] – يوسف قطامي ،مرجع سابق،ص237.

وقد استخدم "موراي" مفهوم الدافع للانجاز مرادفا لاسم إرادة القوة will to power وبذلك تعتبر مرادفة للحاجة إلى التفوق need for superiority، وقد أمكن تقسيم هذا الدافع إلى دافعين فرعيين هما : الدافع للانجاز والدافع إلى تحقيق المركز الاجتماعي[1]، وقد تحدث في هذا الصدد **"الفرد ادلر"** في نظريته عن مصطلح إرادة القوة ،حيث أن النشاط الإنساني تقوده إرادة القوة التي تبكر في الظهور وتزيد في القوة كلما ازداد الشعور بالقصور الجبلي حدة في نفس الطفل ،فيندفع الصغير ساعيا وراء الأمن ،ويكون لنفسه مثلا أعلى عما ينبغي أن تكون عليه شخصيته،وتكون بدلك الحركة النفسية على الدوام نحو الأعلى.[2]

يفترض ماك ليلاند أن دوافع الانجاز تكوين فرضي يتضمن الشعور أو الوجدان المرتبط بالأداء، بهدف المنافسة لتحقيق معايير الامتياز ،وأن هذا الشعور يتضمن جانبان هما: الأمل في النجاح (Hope of success) والخوف من الفشل (fear of failure) .

ويعتبر ماك ليلاند دافع الانجاز من أهم دوافع العمل حي وجد أن المديرين في المستويات العليا والوسطى أكثر اهتماما بتحقيق الانجازات من أولئك الذين بالمستويات الدنيا في السلم

الوظيفي، والذين تكون أجورهم متدنية. [3]

ويرى كذلك ماك ليلاند أن القائد يكون ذا أداء مرتفع مع الأشخاص الذين يحملون نفس الأهداف أو أهداف متقاربة.[4] والفرد الذي يتمتع بهذا النوع من الدافع يتميز بمجموعة من الخصائص هي:

- تحديد أهداف هامة وجذابة وصعبة ويمتلك استعداد لمواجهة الخطر. [5]وتكون هذه الأهداف معقولة وتحمل مخاطرة معقولة ،فالأهداف الصعبة البعيدة عن متناوله سيصعب تحقيقها،والأهداف السهلة التي لا تحمل أي مخاطرة لا تثير له الدافع الكافي.

---

(1) – الهاشمي لوكيا ،مرجع سابق،ص190.

(2) – إسحاق رمزي،**علم النفس الفردي**،ب ط ،دار المعارف،مصر،1961،ص98.

(3) – محمد عبد الهادي البياع، **القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة** ،دار الوسيط للدراسات والنشر والتوزيع،1984،ص64.

(4)– Jean.Michel Plane, **mangement des organisation: théories ,concepts ,cas**, édition Dunod, paris, 2003, p94.

- الرغبة في الحصول على نتائج ملموسة والتي عادة ما تكون في صورة زيادة الإرباح أو في المبيعات أوتخفيض في التكلفة والهدف الحقيقي هنا ليس الربح المادي في حد ذاته ،وإنما المعنى الرقمي المحدد لنتائج العمل.

7-7-2- الدافع الاجتماعي أو الحاجة إلى الانتماء need for affiliation: وهو الرغبة في الصداقة وتكوين علاقات اجتماعية.

7-7-3- دافع السيطرة أو الحاجة إلى النفوذ need of power:

أوضح ماك ليلاند من خلال دراسته أن دافعية الانجاز تتواجد بصورة أقوى في الدول المتقدمة اقتصاديا عنها في الدول النامية، أما فيما يتعلق بكيفية تنمية ا الدافع فقد أكد ماك ليلاند أن أسلوب تربية الأطفال له دور في هذا المحل ،فإذا نشأ الطفل في محيط يشجعه على الاعتماد على النفس والاستقلالية ووضع أهدافه بنفسه،فإن احتمال تنمية دافع الانجاز لديه اكبر من لو أنه نشأ في جو لا شجعه على الاستقلالية والاعتماد على النفس وتحديد أهدافه بنفسه.

ويرى ماك ليلاند أن دافع الانجاز هوا لرغبة في التأثير والتحكم في سلوك الآخرين.[1]

وتكمن أهمية دافعية الانجاز في تطبيقها الإداري فيما يلي:

- توفير ظروف عمل مشابهة لتلك التي اشرنا إليها مثل درجة متوسطة من المخاطرة ،درجة علم كامل بالتقدم في الانجاز ،تكمن في مساعدة ذوي دافع الانجاز من إبراز طاقاتهم واستغلال خبراتهم بالشكل الذي يفيد العمل ويفيدهم.

- إذا كان دافع الانجاز متعلم ،يمكن توفير برامج ودورات تدريب التي تمكن من رفع دافع الانجاز ،وفي تلك الدورات يجب توفير الأهداف التالية:

1- تعليم المشاركين كيف يفكروا ويتحدثوا تماما مثلما يفعل ذوي الانجاز العالي.

2- تعليم المشاركين كيفية وضع الأهداف في مستوى قدراتهم حتى يستطيعون السيطرة على العمل.

---

[5]– F. Bournois, S.Roussilon, **préparer les dirigeants de demain. Une approche international de la gestion des cadres à haut potentiel**, les éditions d'organisation, paris, 1998, p479.

[1]- سمير محمد يوسف،**المنظمات**، مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية،مصر،1980،ص ص64-65.

3- تزويد المتدربين والمتعلمين بين الحين والأخر عن مدى تقدمهم في الانجاز التدريبي.[1]

8-7- نظرية العدالة لستاسي آدمز Stacy Adams (equity theory):

يعتبر**"ستاسي آدمز"** أحد ابرز الباحثين الذين روجوا للأفكار التي تقوم عليها نظرية العدالة (المساواة أو الإنصاف)، وتنص هذه النظرية على أن درجة الجهد الذي يبدله الفرد في عمله تتوقف على شعوره الشخصي بمعاملة المنظمة له على أساس المساواة والعدالة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه.

ونقصد بالإطار الاجتماعي في هذا السياق ، زملاء العمل حيث يقارن العامل معاملة الادارة له في حياته المهنية بالتي يتلقاها زملائه ،لذلك غالبا ما تسمى بنظرية "المقارنة الاجتماعية"،وتؤكد على أن تكون مقارنة العامل نفسه بالذين هم بنفس المؤهلات المهنية والوظيفية.

تشير الدلائل العلمية أن المرجع referent المختار يعتبر متغيرا هاما في نظري العدالة ،ولقد تم تصنيف الأطر المرجعية fram of reference التي يمكن أن يختار الفرد بينها على أساس عملية المقارنة في ثلاث مجموعات هي:

- الذاتthe self - الأخر أو الغيرthe other - النظام the system

وتشير مجموعة "الآخر أوالغير" إلى أفراد آخرين يعملون في وظائف مماثلة في نفس المنظمة بالإضافة إلى الأصدقاء والجيران والأقارب وأعضاء النقابة أو المهنة الواحدة.

وتشير مجموعة "النظام" على سياسات الدفع وإجراءاته في المنظمة،وعلى إدارة الأجور والمرتبات مراجعة أو فحص سياسات الدفع المعلنة والفنية على مستوى المنظمة كلها،وتلعب سياسات المنظمة السابقة (السوابق) precedents في مجال تخصيص الأجور دورا محوريا في هذه المجموعة.[2]

[1]- أحمد ماهر ،**السلوك التنظيمي**،مرجع سابق،ص148.
[2] – الهاشمي لوكيا،مرجع ،سابق،ص ص197-198.

وتشير مجموعة "الذات" إلى نسب المدخلات (ما يقدمه الفرد في عمله) إلى المخرجات (العوائد التي يتحصل عليها الفرد من عمله) الذاتية للفرد،بمعنى نسبة

المدخلات إلى المخرجات الخاصة به هو شخصيا ،والتي تختلف عن النسبة الحالية لمدخلاته إلى مخرجاته (input output ration) تمثل المعادلة التالية هذه النظرية:

$$\frac{\text{Person's outcomes}}{\text{Person's inputs}} = \frac{\text{Other's outcomes}}{\text{Other's inputs}}$$

شكل رقم (13):يوضح معادلة المدخلات والمخرجات في نظرية أدمس.

وتكون هناك عدالة في حال كانت مدخلات الفرد ومخرجاته تساوي مدخلات ومخرجات الأخر.[1] وهناك عدة أنماط سلوكية التي يستطيع الفرد إتباعها لتخفيف الإجحاف الصادر في حالة عدم وجود عدالة.

أولا: عندما تكون حالة الإجحاف ناتجة عن انخفاض نسبة الناتج للجهود (المدخلات) بالنسبة للشخص موضوع المقارنة (الراتب أقل من العادي مثلا) ،فقد يسعى هذا الشخص إلى تحسين الناتج ،فعلى سبيل المثال الموظف الذي يعتقد أنه يتقاضى راتبا أقل من موظف آخر يبدل نفس الجهد والمهارة،يمكنه أن يطالب بتعديل في دخله ،مثل التعديل في علاوة غلاء المعيشة،أو مقدار الراتب الأساسي ،وأسلوب آخر يمكن أن يتبعه هذا الشخص يتمثل في تقليل الجهد الذي يبدله بخفض الإنتاجية أو بزيادة الفترة التي يقضيها بعيدا عن عمله.

والأسلوب الثالث : في حالة تقاضي راتب أقل من المألوف –هو أن يستبدل الشخص المرجعي بأخر حيث تكون المقارنة أكثر واقعية- أما في الحال لتي تكون نسبة نتائج

[1]– Laurence Siegel,Irving M.Lane,op.citée,p262.

/مدخلات الشخص موضوع المقارنة هي السبب في حالة اللامساواة لأنها أكبر من نسبة الشخص المرجعي (كأن يكون الراتب أكثر مما يجب) يتجه الشخص مدفوعا إلى إزالة اللامساواة بخفض النتيجة أو،عل الأرجح زياد المدخلات(الجهود). [2]

وحينما ترتبط النتائج بنظام الأجر بالساعة أو بالقطعة (الحافز) تتنبأ نظرية العدالة بحالات لما أهميتها بالنسبة للمديرين ،ففي حالة الراتب الأقل من العادي حيث يؤجر الفرد بالساعة،يتم علاج مشكلة الإجحاف عن طريق خفض الإنتاج من حيث الكمية والجودة معا،أما في حالة نظام الأجر بالقطعة فيتم تخفيف الإجحاف على الفرد بزيادة كمية الإنتاج ولكن مع خفض درجة جودة المنتج. [1]

وتقترح هذه النظرية مجموعتين من البدائل لمعالجة التوتر الذي يشعربه الفرد (المعنى بالمقارنة) وتتضمن:

- محاولة تحقيق العدالة بين الفرد المقارن والمرجع الذي اختاره للمقارنة. [2]
- التقليل من كمية العمل.Reducing The Quantity of Work
- التقليل من نوعي العمل.Reducing The Quality of Work
- إقناع المدير على الزيادة في الأجر.
- الاستقالة من العمل.
- اختيار فرد مرجعي آخر.selecting a different comparison person

وأخيرا بمحاولة تغيير مدركات الفرد لمدخلاته أو مخرجاته/مع مدخلات أو مخرجات الآخرين. [3]

7-9-نظرية التوقع Victor Vroom:

بدلا من التركيز على الحاجات الفردية والأهداف ، أو المقارنة الاجتماعية فإن نظرية التوقع Expectancy Theory تأخذ مدخلا أشمل حيث تنظر إلى دور الدوافع في بيئة العمل الكلية، ووفقا لهذه النظرية سيكون للفرد دافع قوي للعمل إذا توقع أنه سيحصل من

[2]- أندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس، مرجع سابق،ص118.
[1] -أندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس، مرجع سابق،ص118.
[2]– L.Berkowitz, **advances in experimental social psychology** ,New York Academic press, 1965,p51
[3]– Laurence Siegel, Irving M.Lane, op.citée, p262

العمل على ما يريده، وهي تنظر إلى الإنسان باعتباره كائن رشيد يفكرفي ما الذي ينبغي عمله حتى يكافأ وماذا يعني مقدار هذه المكافأة بالنسبة إليه ،وذلك قبل أن يؤدي العمل بالفعل ،ولاتهتم النظرية بما يفكر فيه الناس فقط بل تأخذ في اعتبارها أيضا باقي العوامل الموجودة في البيئة التنظيمية، وكيف تتفاعل معا لتؤثر في مستوى أداء الفرد في العمل.[1]

وتقوم هذه النظرية على مسلمة assumption أن سلوك الأداء للفرد نتيجة عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به،كما قد تتمثل في أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم بها الفرد ، وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المختلفة ،فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء.[2]

ويعتبر صاحب هذه النظرية وهوVictor Vroom ،حيث تدور نظريته حول مفاهيم التوقع (expectancy) والقيمة(valence) والوسيلية (instrumentality).[3]

حيث تشير القيمة إلى الاتجاه الايجابي أو السلبي الذي يكونه الفرد نحو النتيجة التي يتحصل عليها.

في حين تعني الوسيلية العلاقة المدركة بين نتيجة الجهد ونتيجة أخرى،أم التوقع يشير إلى مدى الاحتمال الذي بموجبه يتحصل العامل على المستوى المطلوب من الأداء بعد قيامه بجهد معين،أي أن العامل يتساءل عن جدوى الجهد المبذول من حيث تحقيق الأداء.[4]

ويقوم العامل بتوقعين هما:

7-9-1- ويرجع إلى اقتناع الفرد واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة، كالموظف الذي يعتقد أنه عامل جيد وقادر على الانجاز إذا حاول ذلك،وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والانجاز.

---

[1] – جيرالد جرينبرج،روبرت بارون،مرجع سابق،ص192

[2] – محمود سلمان العميان،**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**،ط3،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2005،ص98.

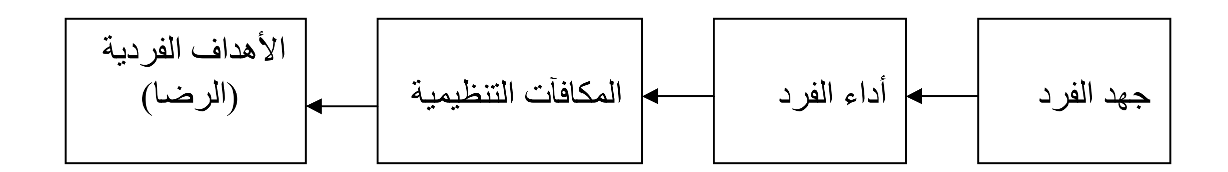
[3]–A.bergman ,B.uwmunger **,encadrement et compertement**,édition eska,paris,1992,p471

[4] – الهاشمي لوكيا ،مرجع سابق،ص1994.

7-9-2-التوقع الثاني هو تقدير الفرد للنتائج المتوقعة لذلك السلوك،أي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الانجاز ،فالعامل مثلا يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأمنح مكافأة أم لا.

وهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الانجاز ،والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

ويمثل الشكل رقم ( ) يوضح النموذج المبسط لنظرية التوقع لـ فكتور فروم:



شكل رقم (14): يوضح نموذج مبسط لنظرية التوقع لـ فكتور فروم.[1]

ويتضح من الشكل أن قوة دافعية الفرد للأداء (جهد الفرد) تعتمد على مدى اعتقاده بأنه يستطيع تحقيق أو انجاز ما يحاول عمله أو أدائه،وإذا ما استطاع ذلك (أداء الفرد) هل سيحصل على مكافأة ملائمة أو مناسبة (المكافآت التنظيمية)،وإذا حصل على هذه المكافآت تمكن من إشباع حاجاته وبالتالي تحقيق أهدافه الفردية.

ويمكن استخدام النظرية من خلال مبادئها ،فعلى المشرفين يوضحوا الوسيلة والعلاقة بين الأداء والحصول على الحوافز وعوائد معينة، ويلعب المشرف دورا كبيرا في توضيح هذه العلاقة، ثم يمتد مجهود المشرف إلى تأكيد وتوضيح توقعات العاملين وكيف أن مجهوداتهم تؤدي إلى أداء معين،وكيف يساهم نشاطهم اليومي في زيادة فاعلية الأداء ،وأخيرا على المشرف أن يوضح العوائد العديدة، التي يمكن أن يحصل عليها الفرد ،وأنها ترتبط بأداء معين.[2]

ورغم هذا يرى كل من (Lawler) و(Sutle) أن نظرية التوقع أصبحت معقدة بالدرجة التي فاقت المعايير المتوافرة لاختبارها، كما أن التعقيد في النموذج يجعل من الصعب

[1] – فؤاد الشيخ وآخرون،**المفاهيم الإدارية الحديثة**،الجامعة الأردنية،عمان،1982،ص165.
[2] – أحمد ماهر، مرجع سابق،ص151.

إخضاعه للاختبار بصورة مكتملة ،وأخيرا هناك دليلا ضعيفا على أن الأفراد يقومون ذهنيا بالعمليات الحسابية المعقدة التي يتطلبها النموذج قبل بدل الجهد في أداء العمل.

ورغم الانتقادات إلا أن هناك دلالات معينة للممارسات الإدارية:

أ- يمكن للمدير توضيح وزيادة توقعات بدل الجهد للأداء بالنسبة للمرؤوسين عن طريق استخدام التدريب والتوجيه وإتاحة الفرصة للمشاركة في البرامج المختلفة لتنمية المهارات.

ب- لابد أن ترتبط المكافآت بالأنماط السلوكية ذات الأهمية للمنظمة.

واخبرا يمكن للمديرين التركيز على توافق رغبات الأفراد مع الحافز المعين الذي تقدمه المنظمة، نظرا لاختلاف الأفراد حول القيمة التي يعطونها للحوافز التي يمكن أن يحصلوا عليها من أعمالهم.[1]

7-10- نظرية الهدف ل "إدوين لوك":

لقد تعددت النظريات التي تتحدث عن العلاقة بين الأهداف والسلوك ،وقد اقترح "لوك" (1968-1970) نموذجا أطلق عليه اسم نظرية الهدف Goal Theory كتوضيح لهذه العلاقة.[2]

والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المدخل هو أن الأهداف المدركة للموظف أو العامل تؤثر على سلوكه في العمل،وبصورة أوضح، ينتج عن الأهداف الصعبة المحددة مستوى أعلى من الأداء مما ينتج عن عدم وجود أهداف أو عن هدف معمم مثلا "ابذل ما في وسعك"

وبعبارة عملية ، يتحسن مستوى الدافعية والأداء لدى الفرد إذا ما عرف بوضوح ما هو مطلوب أداؤه وما يتضمنه من تحد لقدراته.[3] ويتضمن تحديد الأهداف عادة خمس خطوات:

أولا: تتوافر حوافز معينة بواسطة البيئة، أوأكثر تحديدا بواسطة جزء أو فرد في المنظمة، وتتضمن هذه الخطوة عموما تحديدا ما تريد المنظمة عمله (أي النتائج

---

(1) – أندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس،مرجع سابق،ص ص115-116.

(2)– Laurence Siegel,Irving M. Lane,op.cité,p264.

(3) – الهاشمي لوكيا،مرجع سابق،ص200.

المستهدفة) وتوضيح الحوافز(زيادة الراتب أو الترقية أو التقدير) التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف.

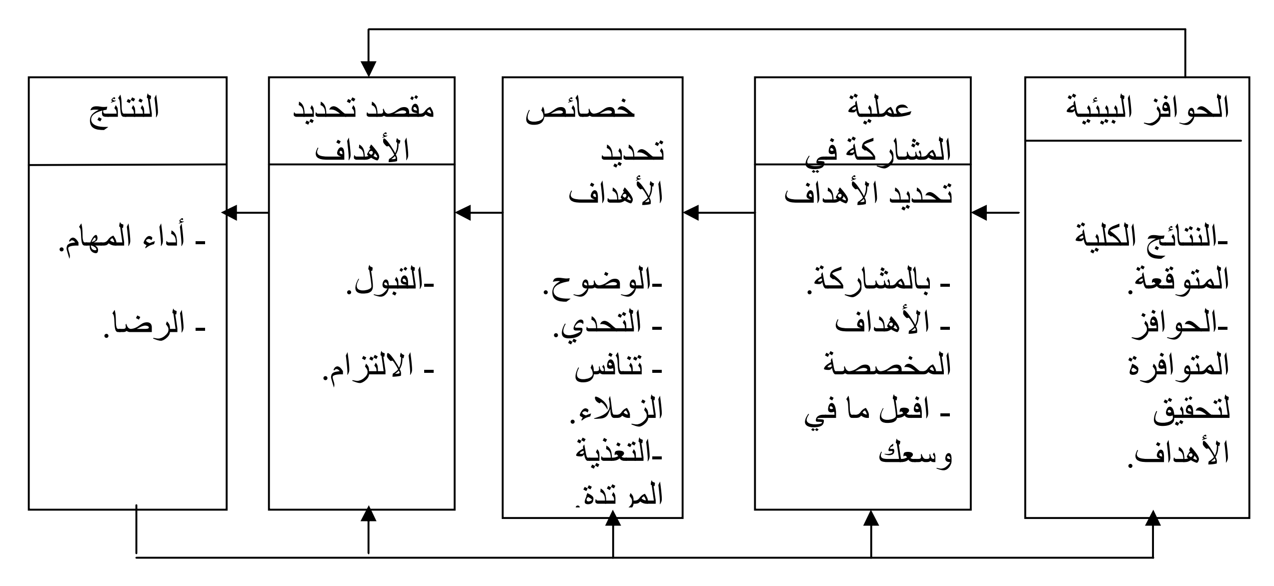
ثانيا: تتعلق عملية المشاركة في تحديد الأهداف بالطريقة التي يتم بموجبها وضع الأهداف ويتضمن قيام المرؤوس إما بإتخاذ القرارات بصورة مشتركة ذات اتجاهين (أي تحديد الأهداف) أو أن تكون العملية ذات اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس (أي تخصيص أهداف محددة للمرؤوس) أو تكون بأسلوب "افعل ما في وسعك"

ثالثا: تحدد طبيعة الأهداف المقررة خصائص الأهداف وهي الوضوح ودرجة الصعوبة والتحدي والتنافس بين الزملاء والتغذية المرتدة.

رابعا: يتضمن قبول الأهداف المقررة والالتزام بها ونية العامل أو الموظف وعزمه على أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف.

خامسا: تشمل نتائج تحديد الأهداف جوانب مثل أداء المهام والرضا.[1]

شكل رقم (15): يوضح عملية تحديد الأهداف.



المصدر: أندرو دي سيزلاقي،مارك جي ولاس،مرجع سابق،ص.128

7-11- نظرية الوسيلية لجيورجوبلوس وزملائه Georgeopolous and all:

حسب نظرية الوسيلية theory instrumentality"لجيورجوبلوس" وماهوني"

---

[1]- صلاح محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية ،الإسكندرية،مصر،2001،ص138.

و"جونس"أن الفرد لا يقوم بعمل ما إلا إذا كان ذلك العمل يمثل بالنسبة له وسيلة للحصول على نتيجة مرغب فيها أي ذات قيمة بالنسبة له.

وتعد نظرية الوسيلية(1957) من أوائل النظريات التي بينت أهمية العملية المعرفية في مجال الدافعية للعمل، وبالتحديد أهمية إدراك العلاقة بين العمل(الجهد المبذول لانجاز شغل معين) والنتيجة المتوقع الحصول عليها، وقد ظهرت نتائج دراسات "جورجوبلوس وما هوني وجونس" بأن العمال الدين يتمتعون بدرجة كبيرة من الدافعية هم أنفسهم الدين لديهم درجة عالية من الوسيلية، أي هم أولئك الدين يدركون العلاقة القوية بين العمل والنتيجة المرغوب فيها.[1]

7-12- نظرية التوازن التنظيمي لـ Herbert Simon:

إن نظرية برنارد سايمون للتوازن هي أساسا نظرية للدفاع حسب تعبير جيمس مارش وهر برت سايمون Herbert Simon et James March،وهي تعبير عن الظروف التي تتمكن بموجبها أي منظمة من إقناع وإغراء أعضائها باستمرار في مشاركتهم، وبالتالي ضمان البقاء التنظيمي.لقد أوضح كل من" Simon, Smithburg and Thompson" الفرضيات العامة للنظرية على النحو التالي:

أولا: المنظمة هي نظام من السلوكيات الاجتماعية المتبادلة العلاقة لعدد من الأشخاص الذين نسميهم المشاركين في المنظمة.

ثانيا: كل المشاركين وكل مجموعة من المشاركين يحصلون من المنظمة على حوافز مقابل ما يقدمونه من مساهمات للمنظمة.

ثالثا: كل مشارك سوف يواصل مشاركته في المنظمة فقط طالما كانت الحوافز التي تقدم له مساوية أو أكبر من المساهمات التي يطلب منه القيام بها (وهذه تقاس بالنسبة إلى قيم المشارك والبدائل المتاحة).

رابعا: المشاركات المقدمة من مختلف مجموعات المشاركين تمثل المصدر الذي من خلاله تقوم المنظمة ببناء وصياغة الحوافز التي تمنحها لمشاركين فيها.

---

[1]- الهاشمي لوكيا،مرجع سابق،ص200.

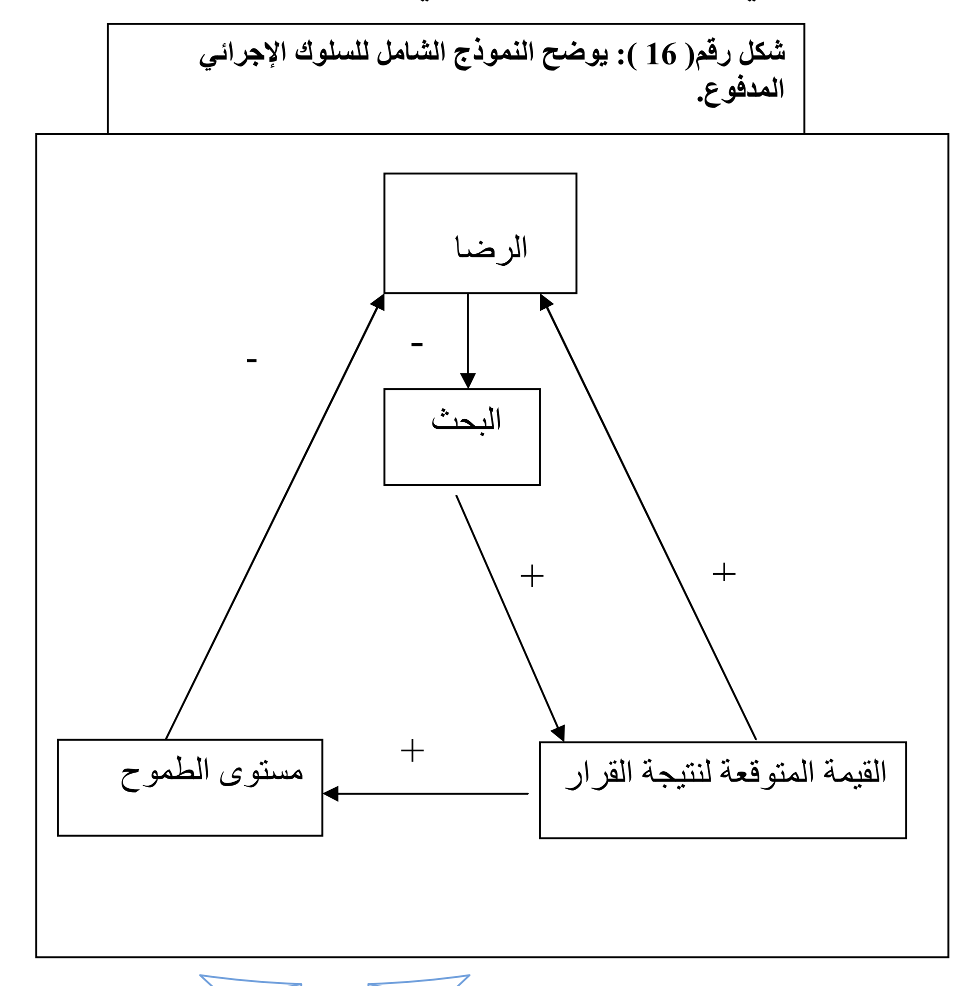
هذه النظرية، مثلها مثل العديد من التعميمات النظرية، تتمحور حول تكرار المعاني وعلى وجه التخصيص، فإنه لكي نختبر النظرية وبخاصة الفرضية الثالثة فإننا نحتاج إلى تقديرات تجريبية مستقلة لـ "أ" سلوك المشاركين في الانضمام إلى المنظمات والاستمرار فيها أو الانسحاب منها ،"ب" موازنة الحوافز والمساهمات لكل مشارك ،مقاسه وفقا لمنفعته الخاصة.(1)

8- العوامل المؤثرة في الدافعية:

قد يستنتج القارئ من خلال ما تقدم مجموعة من العناصر يمكن لها أن تؤثر على الدافعية ،فالعوامل التنظيمية دور في ذلك ولسلوك القائد دورا في ذلك،ومدركات الفرد كذلك قد تؤثر عل الفرد وسلوكه ودافعتيه.

وبملاحظة أن الدافعية على ارتباط بالرضا ومختلف المدركات التي يتخذ من خلالها الفرد قرارات بالأداء أو عدمه ، ونحاول ذكر نموذج يوضح سيرورة ذلك رغم أنه يمكن تطبيقه على مختلف القرارات التنظيمية، إلا أنه يمكن أن يجريه الفرد أثناء اتخاذه لمختلف القرارات التي تخص أدائه،وهو كمايلي:

شكل رقم(16): يوضح النموذج الشامل للسلوك الإجرائي المدفوع.



- كلما انخفض مستوى رضا متخذ القرار بالنتائج الحالية،زاد البحث عن طرق بديلة (يشار الى ذلك بعلامة -).

- كلما زادت القيمة المتوقعة لنتيجة القرار ،ارتفعت مستويات الرضا والطموح أو الأهداف (يشار إلى ذلك بعلامة +).[1]

كما أن القائد يلعب دورا كبيرا في التأثير على دافعية العمال، ورغم ذلك نحن لانرى بأن القادة ينشئون الدافعية فيمن يتبعونهم وإنما يحررونها من أسرها، أن هؤلاء القادة يتعاملون مع ماهو موجود هناك وبالطبع ماهو موجود هناك هو بصفة عامة كتلة عظيمة متشابكة من الدوافع، وإنما يخلص القادة منها تلك التي تخدم أغراض العمل الجماعي في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.[2]

فالقائد يعمل دوما على محاولة خلق التغيير وعدم الرضا بالأوضاع الحالية، والسعي دوما إلى ما هو أفضل لدى العمال ورفع مستوى الطموح لديهم.

9- نموذج متكامل للدافعية:

بما انه لا توجد نظرية شاملة للدافعية مسلم بها من قبل العلماء السلوكيين والمديرين الممارسين على السواء، فلقد تم تطوير نموذج شامل ومتكامل للدافعية ليس منهجا عالميا للدافعية ،ولكنه وسيلة لتوحيد وتكامل المفاهيم المختلفة التي عرضناها.

تتمثل نقطة الارتكاز في النموذج على الجهد أو مقدار الطاقة التي يبدلها الشخص أثناء أدائه لعمله، فالجهد يتأثر بالخصائص الشخصية والمتغيرات التنظيمية وبحث واختيار أنماط سلوكية محددة ،ويتم تحويل الجهد إلى أداء فعلي عن طريق وسيط وهو قدرة الفرد

[1]- أندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس، مرجع سابق،ص333.

[2] – أحمد قوراية،مرجع سابق،ص220.

ليؤدي العمل المطلوب،وتقدم الحوافز فيما بعد على أساس مستوى الأداء ويفضي ذلك إلى الرضا، وبذلك يصبح الرضا جزءا لايتجزأ من عملية الدافعية لأنه ينطوي على إشباع حاجة مكتسبة من خلال ممارسة نشاطات وظيفية مختلفة وحوافز مرتبطة بها.

وأخيرا فإن الطبيعة الدائرية أو الديناميكية للدافعية تنتج عن التجربة السابقة والتعلم، وهما التغذية المرتدة لمتغيرات العملية التي تم تحديدها من قبل.[1]

ويمثل الشك التالي النموذج الأساسي للدافعية:

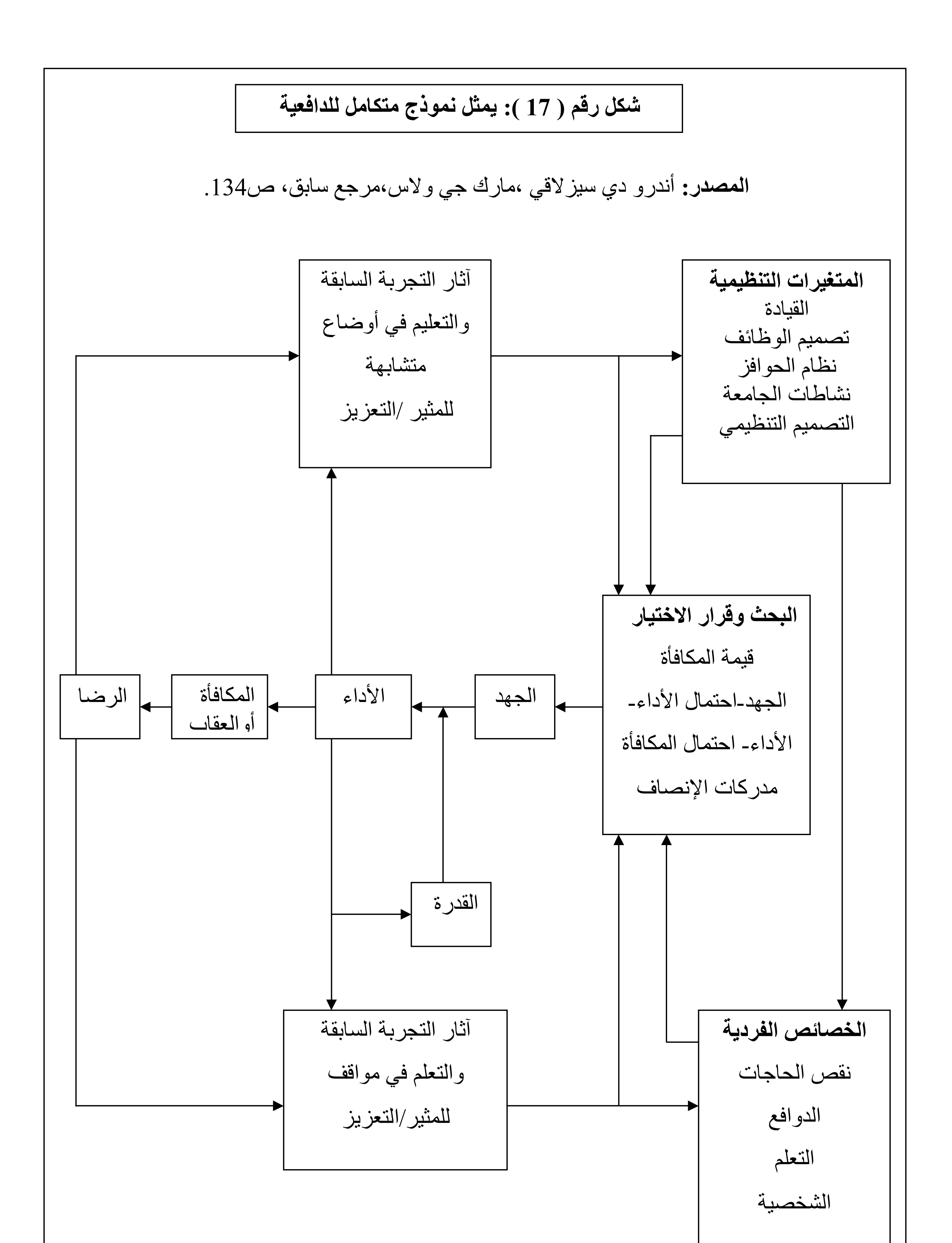
ورغم تأكيد بعض الدراسات على أن الدافعية ليست دائما لها الأثر الكبير على الأداء ،إلا أن هذا لا يعني غياب الثر لديها ، ويظهر ذلك في حال توافرت لدى فردين (عاملين) مهارات وقدرات متقاربة وسنوات خبرة كذلك، غير أن هناك فرق في أداء كل منهما حيث يطهر أثر دافعية كل فرد .

وكما لاحظنا أن الدافعية هي ليست الرضا الوظيفي ،حيث أن هذا الأخير هو نتاج سلوك مدفوع،غير أن أهمية الرضا تكمن في ضمان سيرورة الدافعية من خلال التغذية الراجعة.

وأخيرا لا يمكن الحديث عن القيادة دون ذكر علاقتها بدافعية الأتباع،باعتبارها الوسيلة الأساسية للقادة للتأثير على سلوكيات أداء مرؤوسيهم، ويمثل الشك التالي النموذج المتكامل للدافعية:

---

[1] – أندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس،مرجع سابق،ص133.



شكل رقم (17): يمثل نموذج متكامل للدافعية

المصدر: أندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس،مرجع سابق، ص134.

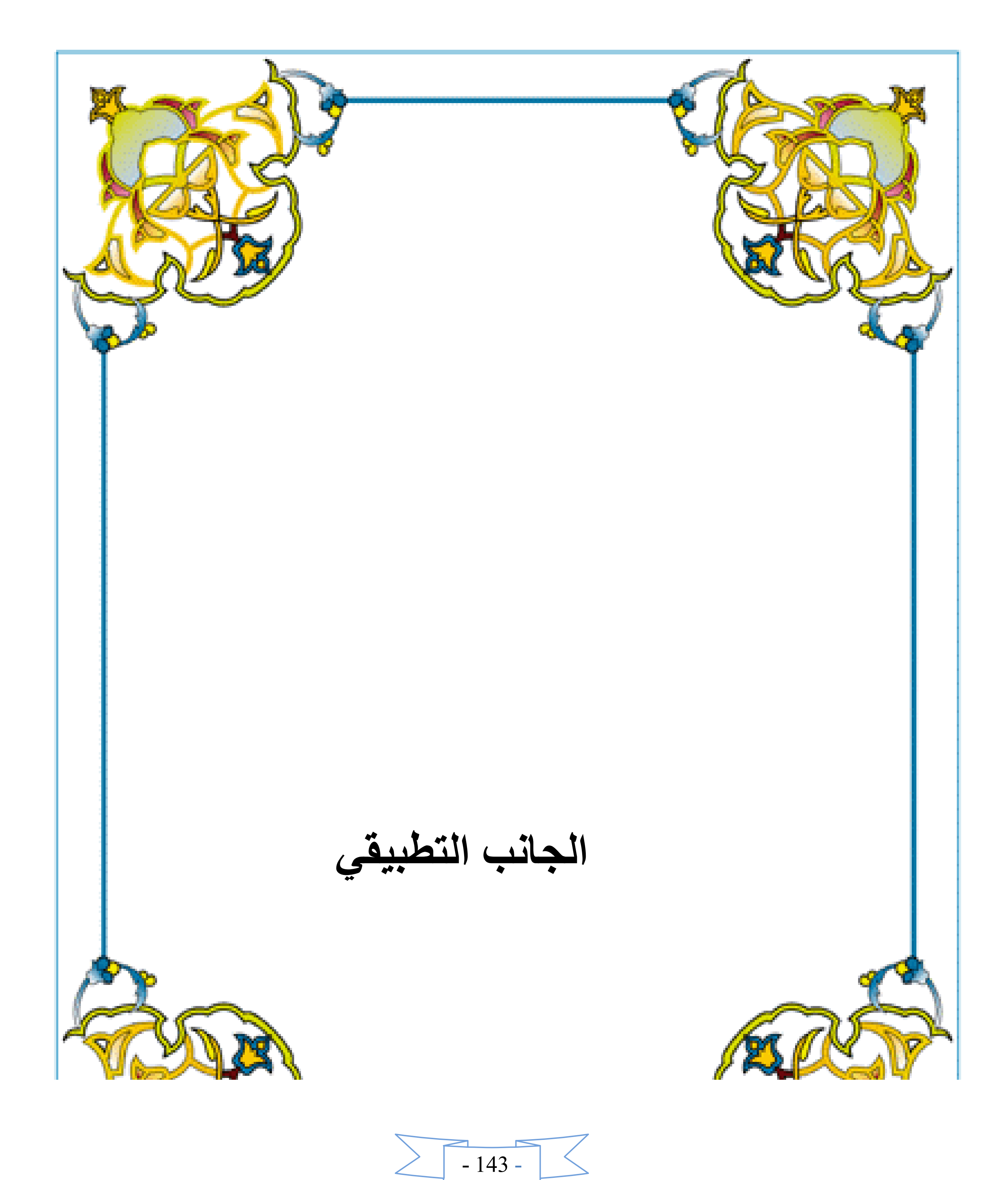
خــاتـــمة:

تعتبر الدافعية إحدى أهم المواضيع علم النفس العمل والتنظيم، ومن خلال ما تقدم ندرك أنها تلك القوة التي تحرك وتوجه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف شخصية كانت أو اجتماعية وتنظيمية وتحافظ على استمرار يته ودوامه حتى يتحقق الدافع.

ورغم تأكيد بعض الدراسات على أن الدافعية ليست دائما لها الأثر الكبير على الأداء ،إلا أن هذا لا يعني غياب الأثر لديها ، ويظهر ذلك في حال توافرت لدى فردين (عاملين) مهارات وقدرات متقاربة وسنوات خبرة كذلك، غير أن هناك فرق في أداء كل منهما حيث يظهر أثر دافعية كل فرد .

وكما لاحظنا أن الدافعية هي ليست الرضا الوظيفي ، حيث أن هذا الأخير هو نتاج سلوك مدفوع،غير أن أهمية الرضا تكمن في ضمان سيرورة الدافعية من خلال التغذية الراجعة.

وأخيرا لا يمكن الحديث عن القيادة دون ذكر علاقتها بدافعية الأتباع ،باعتبارها الوسيلة الأساسية للقادة للتأثير على سلوكيات أداء مرؤوسيهم.



الجانب التطبيقي



الفصل الرابع

تمهيد

1-المنهج المستخدم.

2-حدود الدراسة.

3-مجتمع الدراسة.

4-الدراسة الإستطلاعية.

5-أداة جمع البيانات.

5-1- صدق أداة الدراسة.

5-2- ثبات أداة الدراسة.

6-الأساليب الإحصائية المستخدمة.

مقدمة :

بعد التطرق إلى إشكالية الدراسة والتعريف بمتغيراتها في الفصول السابقة من الجانب النظري، يتناول الباحث في هذا الفصل من الجانب التطبيقي منهج الدراسة وحدودها المكانية والزمنية، ويحدد مجتمعها وكيفية وأسباب اختياره، وأهم خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية في ضوء المتغيرات الديموغرافية،ثم يستعرض أداة الدراسة التي استخدمت في جمع المعلومات اللازمة للدراسة،من بناؤها وصدقها وثباتها،وأخيرا يوضح الطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

1- المنـهج المستخدم:

انطلاقا من طبيعة الإشكالية وفرضيات البحث والمعلمات المراد الحصول عليها،استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، دون أي تدخل من الباحث ثم يقوم بعمل وصف دقيق لها بحيث يساعد على تفسير المشكلات المرتبطة بها أو التي تتضمنها أو الإجابة على الأسئلة الخاصة بها ،بالإضافة إلى وصف الظاهرة وصفا دقيقا ،يعبر عنها تعبيرا كميا وكيفيا ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة أو حجمها ،ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

كما أن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعتمد على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.[1]

2- حدود الدراسة:

2-1- الحدود المكانية:

تم إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية لتحقيق وتسير الصناعات المترابطة La Société National De Réalisation Et De (SONARIC)

---

[1] – محمود عبد الحليم منسي،**مناهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية**،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،مصر ،2003،ص201.

Gestion Des Industries Connexes ، وذلك بوحدة فرجيوة لصناعة المدافئ والمطابخ التابعة لولاية ميلة، وتعتبر هذه الوحدة إحدى خمسة وحدات موزعة على كل من ولاية بومرداس،الجزائر العاصمة،جيجل،ولاية الشلف، وتبعد الوحدة عن مركز المدينة ب 2كلم ،وما يقرب 42كلم عن الطريق الوطني رقم 05.

2-1-1- التعريف بالمؤسسة الأم السوناريك (SONARIC):

إن المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسير الصناعات المترابطة (السوناريك) هي مؤسسة عمومية اقتصادية برأس مال يقدر 1.724.560.000 دج أنشأت بموجب المرسوم رقم 165/80 المؤرخ في 1980/10/30 قصد إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة الثقيلة وأصبحت شركة ذات أسهم S:société, P: par,Action (SPA) بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 1989/03/05 ،وقد أنشأت في إطار المخطط الوطني للتنمية الإقتصادية والإجتماعية وتنمية الوحدات الإنتاجية في قطاع الصناعة الثقيلة وهذا بموجب مرسوم رقم 165/80 المؤرخ في 1980/05/30م قصد إعطاء حوافز للتنمية،وهي الآن تحت وصاية الوزارة المكلفة بالاقتصاد ،وتطور رأس مالها في سنوات 19952م،1994،1993 كما يلي:

20.000.000دج،150.000.000دج،152.000.000دج على الترتيب

وتقع المديرية العامة للمؤسسة ببوزريعة (الجزائر) ، أما المقر الاجتماعي للمؤسسة فيقع على طريق مستغانم – تنس- ولاية الشلف.

وتقوم المؤسسة بإنتاج مختلف الأجهزة الكهرومنزلية من:[1]

- مطابخ منزلية.
- مسخنات الماء.
- مكيفات الهواء.
- مدافئ بمختلف الأنواع.

[1] – وثائق المؤسسة ،2007،ص50.

كما أن الهدف الأساسي الذي يوجه الإستراتيجية الإجمالية للمؤسسة هو تحسين حصتها في السوق حتى تضمن الريادة فيه وذلك من خلال تطوير نشاطات جديدة وتحفيز العمال على زيادة أدائهم.

2-1-2- المهام الأساسية للمؤسسة :

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعات الثقيلة والمستويات الجهوية والوطنية.

وفي إطار برنامج التنمية الوطنية تقدم مؤسسة سونا ريك لزبائنها خدمات عديدة ابتداءا من " فكرة المشروع " إلى المنتوج التام.

- فكرة المشروع وأبعاده.
- دراسة جدوليه و اقتصادية.
- مراقبة التحقق الهيكلي للمشروع والتنسيق الدائم.

- تحقيق أعمال مختلفة.
- التشاور والمساعدة في اختيار التجهيزات.
- تنمية المشروع على أعلى درجة.
- تأسيس الهياكل واستغلال المقاييس.

2-1-3- الوحدات المكونة لمؤسسة السوناريك:

لمؤسسة السوناريك وحدات عبر التراب الوطني تقدر ب 11وحدة ،بقيت تعمل 05 وحدات فقط وهي :

1- وحدة إنتاج المدافئ الغازية والمازوتية ومكيفات الهواء.

*المكان: فرجيوة. * سعر تكلفة المشروع:79.000.000دج.

2- وحدة إنتاج المطابخ المنزلية:

*المكان: سي مصطفى- ولاية بومرداس-

* سعر تكلفة المشروع:42.800.000 دج.

3- وحدة الوسط التقنية التجارية:

* المكان:جسر قسنطينة- ولاية- الجزائر-
* مجموع المبيعات: 10.500.000 دج.

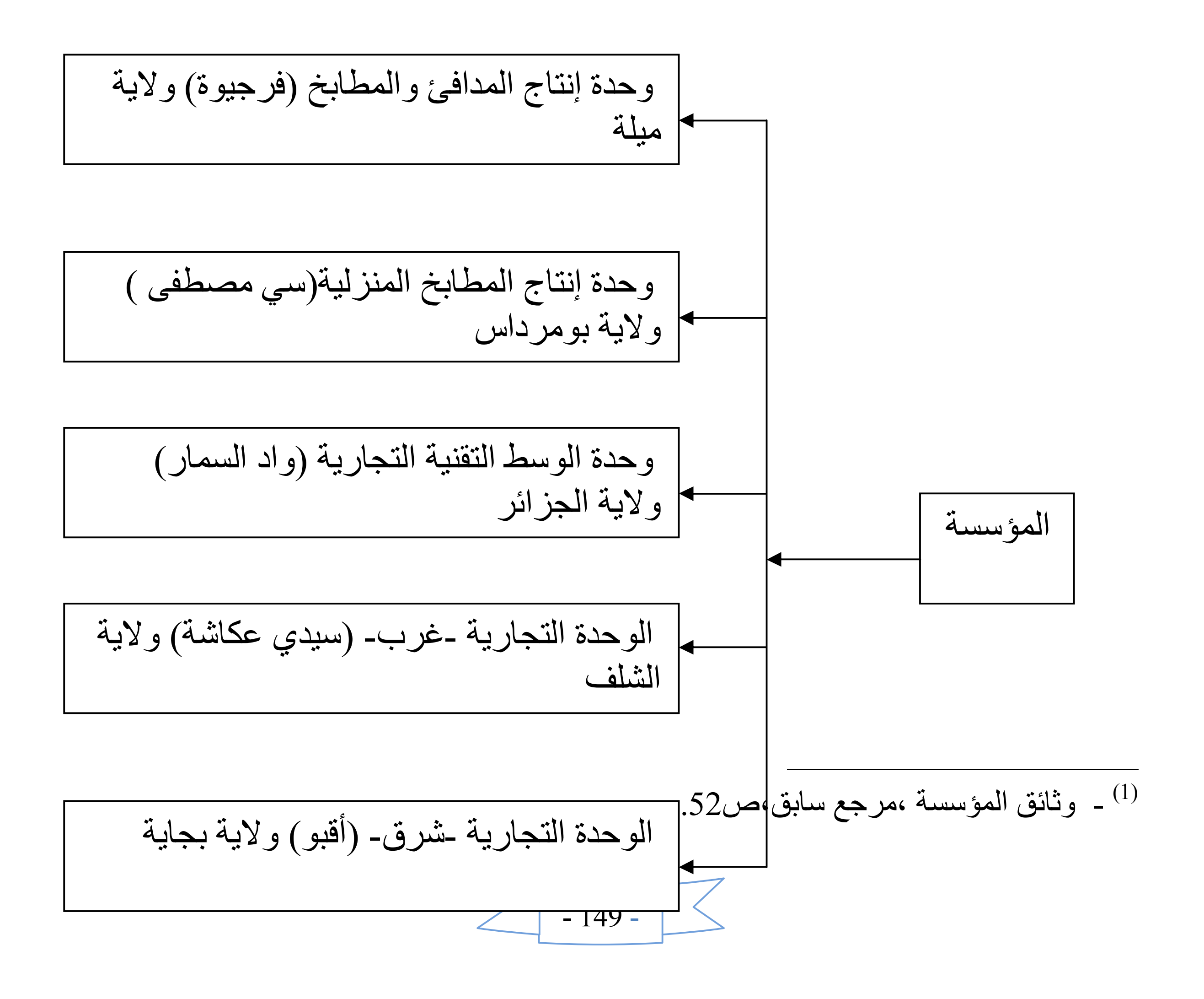
4- الوحدة التجارية/شرق:

* المكان: أقبو- ولاية جيجل. * مجموع المبيعات :19.500.000 دج.

5- الوحدة التجارية /غرب:

* المكان: سيدي عكاشة- ولاية الشلف-
* مجموع المبيعات:36.000.000 دج.[1]

والشكل التالي يوضح الوحدات المكونة للمؤسسة والتي ما زالت تعمل:



(1) - وثائق المؤسسة ،مرجع سابق،ص52.

الشكل رقم(18) : يوضح الوحدات الحالية المكونة لمؤسسة السوناريك.

3-2- التعريف بوحدة السوناريك (فرجيوة):

إن وحدة صناعة المدافئ بفرجيوة كبقية الوحدات والمؤسسات المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في التنمية الوطنية وتغطية احتياجات الاقتصاد [1]الوطني في ميدان اختصاصها وذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها ويعد هذا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ،وذلك لتوفير هذه المتطلبات خلال كامل التراب الوطني.

1-3-2- لمحة تاريخية عن وحدة السوناريك (فرجيوة):

إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجيوة - ولاية ميلة- كانت تحت إشراف ولاية جيجل (كانت فرجيوة إحدى دوائرها) ،لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984م أصبحت دائرة فرجيوة تابعة لولاية ميلة مما أدى إلى تأخر المشروع ،وذلك نظرا لعدة مشاكل لكن الإشغال استأنفت من جديد سنة 1988م وانتهت سنة 1992م ،أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا، ثم بقي عدد العمال في تزايد وتناقص حيث بلغ لعام 2010م 164 عاملا.

ومن أهم منتجاتها ما يلي:

- آلات الطبخ المنزلية.
- مختلف أنواع الكراسي.
- مختلف أنواع المدافئ
- مختلف أنواع مكيفات الهواء.

2-3-2- الموقع الجغرافي لوحدة فرجيوة:

[1] – وثائق المؤسسة ،مرجع سابق،2008،ص 44.

تقع وحدة سوناريك فرجيوة في المنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة 2كلم من مركز المدينة ،وما يقارب 42كلم عن الطريق الوطني رقم 05 ،وبالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا استراتيجيا هاما بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى وهي :جيجل من الشمال ،قسنطينة من الشرق، سطيف من الغرب.

2-3-3- مساحتها :

تتربع وحدة فرجيوة على مساحة قدرها 11 هكتار وتتربع الو رشات المكونة لها في مجموعها على مساحة 2100م^2.

2-3-4- عدد العمال : أن من بين أهداف الوحدة توفير أكبر عدد من مناصب الشغل وذلك من أجل امتصاص البطالة ويتجلى ذلك في فتح مناصب عمل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن من شباب المنطقة ،فعند انطلاق الوحدة في عملية الإنتاج كان عدد العمال 180 عاملا في سنة 1992م، وبقي هذا العدد في زيادة ونقصان إلى أن وصل في سنة 2010م إلى 194 عاملا يتوزعون على مناصب ومصالح متعددة.

2-3-5- عوامل إنتاج الوحدة وأهم وظائفها وأهدافها:

1- عوامل الإنتاج: تتوفر وحدة فرجيوة على عوامل إنتاج تتمثل في العامل البشري ،المادي ، وعامل التموين.

أ- العامل المادي: تتوافر الوحدة على مجموعة من الآلات والتجهيزات المتنوعة موزعة على الو رشات كل في مجال استعمالها (من التقطيع إلى التنظيف والدهن إلى التركيب)، ويرجع تاريخ أول استعمال لها إلى سنة 1992م.(1)

ب- عامل التموين: إن التموين بالمواد الأولية والمنتجات الهامة والتي تدخل مباشرة في عملية الإنتاج هو أحد المشاكل التي تعاني كل الشركات والمؤسسات الوطنية منه، فالمادة الأولية المستعملة لإنتاج جميع أنواع المدافئ جزء منها من داخل الوطن والجزء الأخر مستورد من الخارج مثلا المواد الكيماوية تستورد مئة بالمائة من ايطاليا، والمركبات واللوازم كذلك مئة بالمائة من الصين، الصفائح الحديدية من مركب الحجار بعنابة بنسبة 95 بالمائة.

(1) – وثائق المؤسسة ،2006،ص10.

ج- العامل البشري: بلغ عدد العمال الإجمالي بوحدة فرجيوة في بداية سنة 2007م 165 عاملا وفي عامل2008م وصل إلى 169عاملا ثم إلى 164 عاملا عام 2009م و 194 عاملا في السنة الحالية،حيث يلاحظ في هذه السنوات الأخيرة أن عدد العمال في تناقص وتدبدب مستمر ، وهذا راجع إلى عدة أسباب منها الإحالة على التقاعد، الوفاة، الاستقالة،إضافة إلى عدم توظيف عمال جدد محل العمال اللذين تركوا العمل وذلك لأسباب تخص المؤسسة.

2- الوظائف: تتمثل أهم الوظائف في الوحدة في الوظيفة الاقتصادية والوظيفة الاجتماعية.

أ- الوظيفة الاقتصادية: تتمثل في الإنتاج والتوزيع.

* الإنتاج: للوحدة عدة منتجات تختلف حسب نوعيتها كما يلي:

- المطابخ المنزلية.
- المدافئ أنواعها الأربعة:

1- مدفأة غاز البوتان.

2- مدفأة الغاز الطبيعي.

3- مدفأة بالمازوت.

4- مدفأة كهربائية.

- مكيفات الهواء.[1]
- المسخنات المائية.

ب- التوزيع: تقوم الوحدة بتسويق منتجوها بنفسها وهي بالتالي تتعامل مع عدة أسواق.

ج- الوظيفة الاجتماعية: تلعب الوحدة بالإضافة إلى دورها الاقتصادي دورا اجتماعيا ويتجلى من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة وذلك بفتح مناصب شغل جديدة

[1] – وثائق المؤسسة ،2006،ص11.

لاستيعاب أكبر عدد منكن من الشباب في المنطقة،بالإضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين الظروف الاجتماعية للعمل يقينا منها أن الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مرد ودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية ،وفي هذا الصدد قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة منها:

- تنظيم رحلات لأبناء العمال.
- توزيع الأرباح على العمال بمناسبة عيد ميلاد الوحدة.
- توزيع المساعدات الخيرية لصالح جمعية الهلال الأحمر الجزائري،وفئة المعوقين ،بالإضافة إلى المساعدات المادية للهيئات والمؤسسات الموجودة على التراب البلدي.
- إحياء الأعياد الوطنية بإقامة المنافسات الرياضية داخل الوحدة.

ولكن من الملاحظ في السنوات الأخيرة تراجع الإهتمام بهذه الجوانب المذكورة باعترافات من العمال وخاصة مع انخفاض رقم الأعمال للمؤسسة لسنوات متتالية.

3- أهداف الوحدة:

- تنمية وتطوير الصناعات التحويلية والحديدية.
- تحسين المنتوج لمواجهة المنافسة.
- تغطية السوق الجهوية وتزويدها بالمواد المصنعة من الوحدة.
- محاولة تحسين رقم الأعمال من خلال المبيعات وفي ما يلي رقم الأعمال للسنوات من 200مالى 2009م.

الجدول رقم(02) : يوضح رقم الأعمال المحقق من خلال المبيعات من سنة 2000الى 2009م

السنوات	رقم الأعمال المحقق بآلاف الدينارات 1000 دج	معدل النمو
2000	142.858 دج	/
2001	213.459 دج	**% 4.44 +**
2002	194.019 دج	**%09.1-**
2003	235.996 دج	**% 21.6 +**

2004	194.058 دج	**+ 17.7 %**
2005	178.014 دج	**- 08.2 %**
2006	157.327 دج	**- 11.6 %**
2007	123.459 دج	**+ 49.9 %**
2007	178.044 دج	**- 08.2 %**
2009	152.012 دج	**- 5.01 %**

المصدر : وثائق المؤسسة ،2009،ص25.

تخضع مبيعات المؤسسة لعدة مؤشرات نظرا لطبيعة المنتجات فهي تتأثر بالموسمية (فصليا) ، ففي الشتاء يزيد الطلب على المدافئ ويزيد على المكيفات الهوائية في الصيف.

إن إرتفاع رقم الأعمال في سنة 2003م بمعدل قدره 21.6 % يرجع إلى أن في هذه السنة تم إدخال منتوج جديد إلى المؤسسة وهي مكيفات الهواء،حيث أثر هذا المنتوج ايجابيا على رقم الأعمال.

انخفاض رقم الأعمال ابتداءا من سنة 2004م يعود إلى عدة أسباب منها:

- زيادة المنافسة في مجال الأجهزة الكهرومنزلية.
- اعتماد المؤسسة على أساليب تقليدية في الإنتاج وعدم الاهتمام الكبير بالجودة.
- عدم استقرار سوق المادة الأولية.
- انخفاض أسعار المنتجات بسبب دخول منتجات مستوردة من الخارج.

2-6- مصالح وحدة السوناريك (فرجيوة):

إن المهمة الأساسية لهذه الوحدة هو تحقيق أهداف الإنتاج المسطرة مسبقا من طرف مسيريها ولتحقيق هذه الأهداف تتكون الوحدة من قسمين هما : قسم الخدمات،وقسم الإنتاج.[1]

3-6-1- قسم الخدمات: يتكون من مجموعة من المديريات تكون مصاحبة لعملية الإنتاج ومن شأنها السهر على سلامة العمال ،تطبيق القوانين من أجل التنظيم المحكم ،تنظيم

---

[1]- وثائق المؤسسة،2006،ص14.

رواتب العمال وكذا المراقبة الدائمة لتكاليف الإنتاج، وفي ما يلي تفصيل لمختلف مهام المديريات.

أ- **المديرية العامة :** يمثلها المدير العم للمؤسسة الذي يتحمل المسؤولية الأولى في تسير وتوجيه الوحدة والإدارة والإنتاج،ويتمثل دوره في:

- السهر على أن يحترم كل مسؤول المسؤوليات المطلوبة منه.
- المشاركة في اختيار الأهداف العامة للمؤسسة..
- يخصص ويمنح لكل مسؤول الوسائل المادية والبشرية والمالية الضرورية لنشاط دائرته.
- الإمضاء والمصادقة على الوثائق المهمة،مراجعة ومتابعة التنفيذ ،قيادة التفاوضات والتعاملات.

وللمدير سكرتيرة وتعد بمثابة اليد اليمنى له ،فتقوم بعدة مهام منها :استقبال البريد وتنظيم البريد الصادر ،استقبال المكالمات والفاكسات ،كتاب النصوص والتقارير،تسجيل مواعيد المدير ،حفظ الوثائق السرية،استقبال وتوجيه الزوار إلى مكتب المدير.

ب- دائرة الإدارة العامة: تتكون من ومصلحتين هما :مصلحة المستخدمين ومصلحة الأمن.[1]

أ- مصلحة المستخدمين: تسهر على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية وتتكون من مكتبين ،الأول مخصص لرئيس المصلحة،والذي يسهر على المهام التالية:

- السير الحسن لإدارة العمال.
- تنصيب العمال الجدد والمتعاقدين،العطل المرضية والعطل الصيفية.
- يدرس مع المدير ملفات العقوبة التي يقدمها مسؤول المصلحة.
- يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة ويصادق عليها بالإضافة إلى أعمال أخرى.

---

[1] – وثائق المؤسسة،2009،ص25.

والمكتب الثاني خاص بمسؤول مصلحة الشؤون الاجتماعية ،والذي يعتبر كوسيط اجتماعي بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص التأمين من مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها العمال، بالإضافة إلى المنح العائلية و التعويضات.

ب- مصلحة الأمن : تسهر على حماية محيط العمل ونظافته والمحافظة على أمن ومراقبة مدى احترامهم لنظام العمل في الوحدة ،وكذا مراقبة وتوجيه كل من يدخل الوحدة (الزوار أو الزبائن).

ج- الدائرة التقنية التجارية: يتمحور عمل هذه الدائرة حول كل ما له علاقة بالتموين والتخزين والبيع وتتكون من أربعة مصالح وهي:

- مصلحة تسير المخزون: وتتكون من عدة مخازن،مخزن للمواد الأولية ،مخزن عتاد الحظيرة ،مخزن قطع الغيار،مخزن التجهيزات أو المعدات.

- مصلحة الصيانة : تعمل على الصيانة الوقائية للعتاد،المعاينة بإنتظام واستمرار،التنظيم المنتظم للقطع وأشغال التصليح بالنسبة إلى العتاد الذي يحدث به خلل وبالإمكان تصليحه.

- مصلح التموين: من مهامها ما يلي: تسير الملفات الخاصة باستيراد السلع ،إحضار ملفات الموردين الداخليين والخارجيين وتسجيل المعاملات،اتخاذ القرارات بشأن تموين المخزن.

- مصلحة المشتريات : وهي تدرس برنامج الاحتياطات وتراقب السوق وتقوم بالاتصال مع الموردين قصد دراسة الأسعار،وكذلك تحديد وتعيين المواد المراد شراؤها.

- المصلح التجارية: لهذه المصلحة أهمية كبيرة في تطوير الإنتاج وتحسين جودته وازدهار المؤسسة.

- مصلحة مراقبة النوعية: تقوم بالمهام التالية : المشاركة في التنمية الاقتصادية ،مراقبة المنتوجات التامة تقنيا ،مراقبة المنتوجات وتحليل النتائج،الإعلان عن أي عطب موجود وذلك باختيارات دقيقة.

د- الدائرة المالية والمحاسبة: تشرف هذه الدائرة على مصلحتين هما :

- مصلحة المحاسبة : تقوم بتحليل العمليات ومراقبتها ، والتي تدور بين المصالح ، تمكن المؤسسة من معرفة دائنيها ومدينيها وتحديد وضعها المالي،وتساهم في معرفة وتحديد الرسوم والضرائب،وتعتبر كذلك قاعدة للتحليل المالي ،كما أن الوحدة تسجل كل العمليات الخاصة بالوحدة والمتمثلة فيما يلي:

- المشتريات ما بين الوحدات.
- المشتريات الداخلية والخارجية للوحدة.
- مراقبة المخزون ومختلف العمليات الحساسة.
- التعامل مع البنوك والصندوق مثل BDL بفرجيوة وCPA بميلة.

ج- المصلحة المالية : هذه المصلحة تعمل تحت مكلف يشرف على الوضع الحالي للوحدة ،حيث أنه يستلم أموال كل المبيعات التي تتم داخل المؤسسة ،كما انه على اتصال دائم مع مصلح المحاسبة ، إضافة إلى هذا فإن هذه المصلحة تشرف على تسديد رواتب العمال والمتربصين.

ه- الدائرة التقنية: تشرف الدائرة التقنية على السير الحسن لجميع الو رشات وتعمل باستمرار من أجل الاستغلال العقلاني والحسن لوسائل الإنتاج وطاقات العمال قصد الوصول إلى أقصى حد من الإنتاج.

2-6-2- قسم الإنتاج:

وهو أهم قسم ويتكون من 4 ورشات كل ورشة تؤدي مهام يومية تكون مرتبطة فيما بينها ، وفي ما يلي تفصيل لمختلف مهام الو رشات.

1- **ورشة التقطيع**: يتم في هذه الورشة تقطيع الصفائح الحديدية بمختلف أنواعها عبر ألآلات مخصصة لذلك حسب قطع ذات مقاييس محددة حسب شكل الجهاز ،بعدها تأخذ هذه القطع إلى التصنيع فمنها ما يتعرض للقولبة ومنها ما يتعرض للتلحيم ومنها ما يتعرض للقولبة والتلحيم مع بعض .[1]

2- **ورش الصناعة الميكانيكية** : هنا تمر القطع السابقة بمجموع من العمليات وهي:

(1) – وثائق المؤسسة،2009،ص35.

أ- الضغط emboutissage: وتكون من خلال آلات خاصة للضغط، وتحتوي كل آلة على قالب (moule) مهيأ بشكل معين حسب كل نوع من المدافئ مع وضع مواد كيماوية فوق الصفائح المراد ضغطها لتسهيل العملية.

ب-التلحيم soudage: حيث يتم تلحيم بعض القطع مع بعض الصفائح المقطوعة مباشرة من الورشة الأولى ،وهذه القطع الملحمة مجهزة لتوضع داخل المدافئ.

ت-ورشة التنظيف والطلاء: تمر هنا القطع بعدة مراحل وهي :

1- التنظيف dégraissage: يتم تنظيف كل ما تم صنعه في الورشة الثانية وتجفيفه عبر أله خاصة.

2- Préparations conpasarts: هي عملية يتم من خلالها إعداد المواد الكيميائية المخصصة لعملية الطلاء والدهن.

3- Emaillerie: حيث يتم إدخال هذه القطع عبر حاملات داخل آلات مختصة لعملية الطلاء ، وبعدها يتم إدخالها في نفي الحامل داخل فرن خاص تصل درجة حرارته إلى 830 درجة مئوية لتخفيف الطلاء وجعل القطع ملساء.

4- Peinture: حيث يتم دهن بعض القطع مباشرة بغد عملية التنظيف وأخرى بعد عملية الطلاء عبر آلات خاصة .[1]

5- المراقبة (control): وذلك عبر مخبر تتم فيه عملية الصنع خلال كل مرحلة من التجفيف إلى الطلاء والدهن للتحقق من الامتزاج الجيد للحديد مع الطلاء من جهة والإعداد الجيد للمواد الكيماوية المخصصة لذلك من جهة أخرى.

6- ورشة التركيب(montage): بعد إتمام عملية الصنع يتم تركيب المدافئ حسب نوعها باستعمال مركبات ولوازم اقتنتها المؤسسة جاهزة لإتمام هذه المرحلة بعد التركيب تتم عملي المراقبة الأخيرة للمنتوج ثم يوضع في علب خاصة.

---

[1] – وثائق المؤسسة ،2009،ص37.

2-1-الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 15أفريل 15جوان ، أي في مدة شهرين وقد تم تقسيم هذه الفترة إلى قسمين إحداها للدراسة الاستطلاعية ودامت 3 أسابيع وأحدها للدراسة النهائية وقد دامت 5 أسابيع.

4-مجتمع الدراسة:

لقد قام الباحث بالحصر الكلي لأفراد المجتمع الأصلي وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة،حيث بلغ العدد الكلي للعاملين بالمؤسسة حسب تقرير المؤسسة في 2010/03/31م 194 عاملا،وهذا العدد في تغير مستمر وذلك حسب الحاجة للإنتاج فهنالك من العمال الذين تم توظيفهم من خلال وكالة تشغيل الشباب ومنهم بالتعاقد ،في حين الجزء الثابت من العمال هم الدائمون.

ويتضح من خلال الأتي الخصائص السوسيومهنية لهذا المجتمع الأصلي:

الفئات	العدد	النسبة المئوية
إطار	19	% 9.79
تحكم	11	% 5.67
تنفيذ	164	% 84.53
المجموع	194	% 99.99

جدول رقم(03): يوضح الخصائص السوسيومهنية لهذا المجتمع الأصلي.

يتبين من خلال الجدول رقم (03) أن أكبر فئة في المجتمع هي فئة التنفيذ بنسبة 84.53 % ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 9.79 % ، وفي الأخير أقل نسبة تعود لفئة التحكم بنسبة 5.67 % .

ونميز بين العمال حسب ما تمليه الدراسة على أساس طبيعة الوظيفة إذا كانت إشرافية أو غير إشرافية، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

طبيعة الوظيفة	العدد	النسبة المئوية

إشرافية	26	% 13.40
غير إشرافية	168	% 86.59
المجموع	194	% 99.99

جدول رقم (04) تصنيف العمال بالمؤسسة حسب طبيعة الوظيفة.

ويتضح من خلال الجدول أن الفئة المتمثلة في العاملين أصحاب المسؤوليات الإشرافية تمثل نسبة قليلة تقدر 13.40 % ، في حين غالبية العمال هم أصحاب المسؤوليات الغير إشرافية بنسبة تقدر بـ 86.59 % من العدد الكلي للعاملين بالمؤسسة.

وينقسم العمال في وحدة السوناريك (فرجيوة) إلى عمال مؤقتين وعمال دائمين، والجدول التالي يوضح ذلك.

طبيعة العمل / الفئات	دائمين	النسبة المئوية	مؤقتين	النسبة المئوية
إطار	18	%9.27	01	%0.51
تحكم	11	%5.67	00	%00
تنفيذ	135	%69.58	29	%14.94
المجموع	164	%84.53	30	%15.46

جدول رقم (05) يوضح توزيع العمال إلى دائمين ومؤقتين.

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العمال هم دائمون بنسبة 84.53 % بأكبر نسبة للتنفيذيين وذلك بنسبة 69.58 %،وتليها فئة الإطارات بنسبة 9.27 % وأخيرا فئة تحكم بـ 5.67 %، في حين بلغ عدد العمال المؤقتين وذلك بنسبة 15.46 % و ذلك بنسبة 0.51 % للإطارات و14.94 % وأخيرا بصفر لعمال التحكم.

ويتوزع هؤلاء العمال على وحدتين كبيرتين وهما وحدة الدعم، ووحدة الإنتاج وكل وحدة تتكون من مصالح كما هو مبين في الجدول التالي:

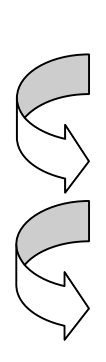
Effectif De Soutien

المصلحة		العدد
Direction d'unite	إدارة الوحدة	04
ADM	مصلحة المستخدمين	02
Comptablité	مصلحة المحاسبة	08
Commercial	مصلحة التسويق	07
Maintenance	مصلحة الصيانة	10
Parc	الحظيرة	07
Gestion des stocks	مصلحة تسيير المخزون	09
Securité	الحراسة والأمن	21
Control de qualité	مصلحة مراقبة الجودة	06
Achats	مصلحة المشتريات	08
Total		82

Effectivf productif

المصلحة		العدد
Fabrication	مصلحة التصنيع	146
Emaillerie	مصلحة الطلاء	23
Peinture	مصلحة الدهن	13
Montage	مصلحة التركيب	30

Total	112



Personnel Productif : 112 agents	% 57.73
Personnel De Soutien : 82 agents	% 42.26

جدول رقم(06): يوضح توزيع العمال على الوحدات.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال ينتمون إلى وحدة الإنتاج وذلك بنسبة 57.73 %،في حين يشكل عمال وحدة الدعم نسبة 42.46 %.

وبعد أن تم استثناء عينة الدراسة الاستطلاعية المتكونة من 19 فرد أي ما يقابل نسبة 10 % من المجتمع الأصلي، أصبحت عينة الدراسة الأساسية تتكون من 175 عاملا موزعين عبر مختلف الأصناف السوسيومهنية الثلاث: الإطارات،التحكم، التنفيذ وذلك حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الفئات	العدد	النسبة المئوية
إطار	17	%9.71
تحكم	10	%5.71
تنفيذ	148	%84.57
المجموع	175	%99.99

جدول رقم (07): يوضح الخصائص السوسيومهنية لعينة الدراسة.

يتضح من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة الاستطلاعية كانت متجانسة مع التوزيع الأصلي لمجتمع الدراسة ،حيث تم اختيار 10 %م من فئة الإطارات، و10 % من فئة التحكم ،ونفس النسبة من فئة التنفيذ، فرد واحد من فئة التنفيذ و(02) من الإطارات و(16) فرد من التنفيذ، وهذا يحافظ على تجانس العينة الأصلية.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن استجابة (155) عاملا من أصل (175) ن أي بنسبة استجابة تقدر بـ 88.57 %، والجدول التالي يوضح نسب الاستجابة حسب الفئات السوسيومهنية.

الفئات	العدد	نسبة الاستجابة
إطار	13	%76.47
تحكم	7	%70
تنفيذ	135	%91.21
النتيجة الكلية	155	%88.57

جدول رقم (08): يوضح الخصائص السوسيومهنية للعينة المستجيبة.

نلاحظ من الجدول أن أعلى استجابة كانت من طرف عمال التنفيذ بنسبة 91.21 %، وتليها بعد ذلك فئة الإطارات بنسبة 76.47 %، وفي الأخير فئة التحكم بنسبة 70 %.

5- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية في أي دراسة علمية خطوة أساسية ينبغي على الباحث القيام بها قبل إجرائه للدراسة النهائية وذلك حتى يتم تحيد الصيغ النهائية للعديد من المتغيرات الدراسة التي من أهمها:

- زيادة التأكد من المقاربة النظرية لمشكلة البحث.
- التعرف على مكان البحث ومعاينة أفراد المجتمع ومعرفة خصائصه المختلفة.

- يمكن تحديد جوانب القصور في إجراءات تطبيق أدوات جمع بيانات البحث ،ويمكن تعديل تعليمات هذه الأدوات في ضوء ما تبينه الدراسة الاستطلاعية [1].
- التعرف على طبيعة المجتمع ن والتي يتحدد على إثرها اختيار عينة البحث.
- إمكانية بروز بعض المتغيرات التي لم ينتبه إليها الباحث من قبل.

ومن هذا المنطلق كان لزاما على الباحث القيام بدراسة استطلاعية لتجسيد الأهداف السالفة الذكر.

وقد قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة عشوائية طبقية تتكون من 19 فردا أي ما يمثل 10 % من المجتمع الأصلي موزعة على مختلف الفئات السوسيومهنية، بما يقابل 10 %من كل فئة حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الفئات	العدد	النسبة المئوية
إطار	2	%10.52
تحكم	1	%5.26
تنفيذ	16	%84.21
المجموع	19	%99.99

جدول رقم (09): الخصائص السوسيومهنية لعينة الدراسة الاستطلاعية.

نستخلص مكن الجدول أعلاه أن عينة الدراسة الاستطلاعية متجانسة مع العينة الكلية فيما يخص توزيع الأفراد حسب الفئات السوسيومهنية.

[1] – محمود عبد الحليم منسي، مرجع سابق،ص60.

وفيما يلي عرض للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة الاستطلاعية حسب الفئات السوسيومهنية.

أ- الخصائص الديموغرافية لعينة الإطارات:

الرقم	الجنس	السن (سنة)	الحالة الاجتماعية	المستوى الدراسي	المنصب المشغول	الخبرة المهنية
01	ذكر	38	متزوج	جامعي	رئيس ورشة التقطيع	20
02	ذكر	29	غير متزوج	جامعي	رئيس ورشة التركيب	05

جدول رقم (10):الخصائص الديموغرافية لعينة الإطارات.

ب - الخصائص الديموغرافية لعينة التحكم:

الرقم	الجنس	السن (سنة)	الحالة الاجتماعية	المستوى الدراسي	المنصب المشغول	الخبرة المهنية
01	ذكر	45	متزوج	ثانوي	رئيس فريق عمل	22

جدول رقم (11):الخصائص الديموغرافية لعينة التحكم.

ت - بالخصائص الديموغرافية لعينة التنفيذ:

الرقم	**الجنس**	**السن** (سنة)	**الحالة الاجتماعية**	**المستوى الدراسي**	**المنصب المشغول**	**الخبرة المهنية**
01	ذكر	41	متزوج	متوسط	عامل صيانة	25
02	ذكر	39	متزوج	ابتدائي	عامل صيانة	09

02	عامل طلاء	متوسط	متزوج	43	ذكر	03
12	عامل تركيب	ابتدائي	متزوج	45	ذكر	04
27	سائق	ابتدائي	متزوج	60	ذكر	05
42	عامل تقطيع	متوسط	متزوج	59	ذكر	06
01	عامل تركيب	جامعي	غير متزوج	24	ذكر	07
03	عامل تركيب	جامعي	متزوج	30	ذكر	08
01	عامل دهن	تكوين	غير متزوج	22	ذكر	09
06	عامل تقطيع	باكالوريا	متزوج	35	ذكر	**10**
10	عامل تلحيم	متوسط	متزوج	53	ذكر	**11**
05	خدمات ما بعد البيع	جامعي	غير متزوج	27	ذكر	**12**
02	موظفة إدارية	جامعي	غيرمتزوجة	25	أنثى	**13**
03	تقني محاسبة	جامعي	غيرمتزوجة	25	أنثى	**14**
03	منسق تجاري	باكالوريا	متزوج	31	ذكر	15
07	سكرتيرة	**تكوين**	**متزوجة**	**38**	**أنثى**	**16**

جدول رقم (12): الخصائص الديموغرافية لعينة التنفيذ.

نلاحظ من خلال الجداول رقم (10)،(11)، (12) أن عينة الدراسة الاستطلاعية تضم عدد عشوائي من المتغيرات، حيث نجد الذكور والإناث والمتزوجين والغير متزوجين و أصحاب المستوى الابتدائي والمتوسط والثانوي ،الجامعي،التكوين المهني، وبأعمار تتراوح بين 22-60 سنة وخبرة مهنية تتراوح بين سنة إلى 27 سنة.

6- أداة جمع البيانات:

بناءا على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانيات المادية المتاحة ، رأى الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذا البحث هو الاستبيان وذلك نظرا لصعوبة التوصل إلى ذلك عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلة أو الملاحظة ، وبالاستعانة بأدبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة قام الباحث بتصميم استبيان لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة المسحية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين[1] ،وذلك عن طريق سلسلة من

الأسئلة والمواقف التي تتضمن بعض الموضوعات النفسية أو الاجتماعية أو التربوية أو البيانات الشخصية تطبق على الأفراد أو المجموعات بهدف الحصول عل بيانات خاصة بهم أو ببعض المشكلات التي تواجههم.

وقد قام الباحث بتقديم استبيان أولي على عينة الدراسة الاستطلاعية بغرض التأكد من وضوح بنوده للمبحوثين وكذا حساب ثباته، وقد تكون هذا الاستبيان في صورته النهائية من:

- بيانات شخصية حول: الجنس، السن، المستوى الدراسي،الحالة الاجتماعية.
- بيانات وظيفية: الخبرة (في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة) ، طبيعة الوظيفة.

وكان على المجيب أن يضع علامة (x) أمام الإجابة التي يراها مناسبة ،وقد اشتمل الاستبيان على (03) محاور مرتبة كما يلي:

- من الرقم (01) إلى الرقم(08) تقيس حاجات البقاء والوجود في نظرية " " **كلايتن ألدر فر**".
- من الرقم (09) إلى الرقم (16) تقيس حاجات العلاقات والانتماء في نفس النظرية.
- من الرقم (17) إلى (24) تقيس حاجات النمو.

(1) ــ بن عبد الرحمان الطاهر ،ال**قيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي**، مذكرة ماجستير،جامعة قسنطينة،الجزائر،2009،ص160.

وقد راعى الباحث عدم ترتيب الأسئلة بهذا الشكل، حيث كانت متداخلة بين مختلف المستويات الثلاث التي الحاجات وفق نظرية "كلايتن ألدر فر".

كما أن الباحث اعتمد على الطرقة المباشرة في تقديم الاستبيان على عينة البحث بتوضيح الهدف منه و أهميته البيانات التي ستجمع بواسطته بالنسبة للبحث ويحاول استثارة دوافعهم ويعرفهم بأن البيانات المعطاة لن تستخدم في غير أغراض البحث العلمي.[1]

أما في محور السلوك القيادي فقد اعتمد الباحث على مقياس السلوك القيادي الذي صممه "فيدلر"، وذلك لقياس بعدين من أنماط القيادة هما القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية،والقائد الذي يهتم بالعمل وانجاز المهام وذلك تحت اسم " قائمة اقل الزملاء تفضيلا" The Least Perferred Co-Worker Scale (LPC) .

ويقوم نموذج فيدلر في القيادة على أساس التوفيق بين نمط أو سمة للقيادة وبين طبيعة الموقف القيادي، فمن حيث نمط القيادة فإنه يقسمه إلى نوعين هما:

- نوع يهتم بالعمل وانجاز المهام بدرجة أكبر من اهتمامه بالعلاقات الإنسانية بين القائد وبقية أفراد الجماعة.[1]
- نوع يقتم بالعلاقات الإنسانية مع التابعين بدرجة كبيرة مع الاهتمام بالعمل وانجاز المهام بدرجة أقل.

وفي هذه القائمة يقوم القائد بتقييم صفات أعضاء الجماعة إنجاز في العمل والذي لا يثق القائد في أدائه ولا يفضل العمل معه ولا يتقبله، ويتم هذا التقييم في إطار مجموعة من الصفات وعكسها بطريقة التمايز السيمانتي وذلك على مقياس سباعي التدرج والدرجة العالية على هذه القائمة تشير إلى أن القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية ،أما إذا كانت الدرجات منخفضة عل القائمة فتدل على أن القائد من النوع الذي يهتم بالعمل وانجاز المهام .

وقد قام " محمد حسن علاوي" باقتباس القائمة باللغة العربية .

التصحيح:

---

[1] – محمود عبد الحليم منسي، مرجع سابق،ص ص95- 96.

[1] – محمد حسن علاوي، **موسوعة الاختبارات النفسية للرياضيين**،ط1،مركز الكتاب للنشر والتوزيع ، القاهرة،مصر،1989،ص373.

يتم تصحيح القائمة طبقا لمفتاح التصحيح المرفق ويتم جمع الدرجات المسجلة ،وكلما اقترب هذا المجموع من64 فما فوق كلما دل ذلك على أن القائد من النوع الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية بين اللاعبين بدرجة أكبر من إهتمامه بالعمل وانجاز المهام، ويكون العكس كالما كان المجموع 57 فما تحت، حيث يكون مهتما بالعمل بدرجة أكبر من إهتمامه بالعاملين

ويحتوي المقياس على تعليمات كما يلي:

- المطلوب منك أن تحدد صفة العامل الذي لا تستطيع العمل معه بدرجة كبيرة ، وقد يكون أحد العاملين الذي تعمل معهم الآن أو سبق أن عملت معهم من قبل.
- والآن الرجاء قراءة كل صفة وعكسها وتحديد انطباق هذه الصفة على العامل إلي تصادفك الكثير من الصعوبات في التعامل معه.

الرجاء وضع تقديراتك بأسرع ما تستطيع لأننا نريد انطباعاتك الأولى نحو الصفات المذكورة، ولاحظ أنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة ولكن المهم هو صدق إجابتك.

6-1- صدق أداة الدراسة:

إن الإختبار الصادق يقيس ما وضع لقياسه ما وضع لقياسه، وقد يحسب صدق الاختبار بمقارنة نتائجه بنتائج مقياس أخر يقيس نفس الصفة.[1]

6-1-1- مقياس السلوك القيادي:

وقد تم إيجاد الصدق المرتبط بالمحك عند تطبيق القائمة بالتلازم مع كل من أبعاد السلوك التدريبي والسلوك الاجتماعي المساعد وسلوك الإثابة في مقياس كل من " شيلا ودوراي وصالح" سنة 1980، وأسفرت النتائج عن وجود ارتباطات دالة إحصائيا مع كل من بعدي السلوك الاجتماعي المساعد وسلوك الإثابة.[2]

6 -1-2- إستبيان الدافعية:

[1] ـ فؤاد البهي السيد ، **علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري** ، دار الفكر العربي ،مصر ،1998،ص 400.
[2] ـ محمد حسن علاوي، مرجع سابق،ص 343.

لقد راعى الباحث في حساب صدق الاستمارة المعدة لقياس الدافعية وفق نظرية " كلايتن ألدفر" على صدق المحتوى باعتباره من أكثر أنواع الصدق شيوعا من حيث الإستخدام ، وأيضا تأكيد العديد من الباحثين على أهميته،فقد قام الباحث باعتماده بهدف الاستدلال على مصداقية الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين المختصين في الموضوع المراد دراسته، وقد تكونت عينة المحكمين من (05) أساتذة جامعيين [1]كما هو موضح في الهامش.

وهذا النوع من الصدق يتم حسابه وفق الخطوات التالية:حساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها لوشي " laushe " والتي مفادها:

$$\text{ن ص م} = \frac{\text{ع و} - \text{ع}/2}{\text{ع}/2}$$

حيث:

*ع و= عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس السلوك المراد قياسه.

*ع= عدد المحكمين الإجماليين.

* تجمع كل القيم المحصل عليها في البنود ثم قسمتها على عدد هذه الأخيرة – أي البنود – والناتج المتحصل عليه هو قيمة صدق المحتوى الإجمالي للإستبيان.

وبعد المعالجة الإحصائية لإستجابات أفراد عينة المحكمين على بنود الاستبيان تم الحصول على قيمة صدق كل محور ،وفق ما هو موضح بالجداول التالية:

محور حاجات البقاء		
	الحكم	قيمة صدق

[1] –**الأساتذة المحكمين:**
أ.د لوكيا الهاشمي جامعة منتوري قسنطينة.
د. قاسمي فيصل جامعة سوق أهراس.
د.صيد الطيب جامعة سوق أهراس.
د.بن خديجة منصف جامعة سوق أهراس.
د.لزعر علي جامعة عنابة.

البند	يقيس	لا يقيس	المحتوى
01	05	00	1.00
02	05	00	1.00
03	03	02	0.2
04	04	01	0.6
05	05	00	1.00
06	05	00	1.00
07	04	01	0.6
08	05	00	1.00
صدق المحور			0.80

جدول رقم (13): يوضح صدق محتوى محور حاجات البقاء.

محور حاجات الانتماء			
البند	الحكم		قيمة صدق المحتوى
	يقيس	لا يقيس	
01	04	01	0.6
02	05	00	1.00
03	05	00	1.00
04	03	02	0.2
05	05	00	1.00
06	04	01	0.6
07	05	00	1.00
08	05	00	1.00
صدق المحور			0.75

جدول رقم (14): يوضح صدق محتوى محور حاجات الانتماء.

محور حاجات النمو			
البند	الحكم		قيمة صدق المحتوى
	يقيس	لا يقيس	
01	04	01	0.6
02	05	00	1.00
03	05	00	1.00
04	05	00	1.00
05	03	02	0.2
06	05	00	1.00
07	04	01	0.6
08	05	00	1.00
صدق المحور			0.80

جدول رقم (15): يوضح صدق محتوى محور حاجات النمو.

أما فيما يخص قيمة الصدق الإجمالية فقد تم حسابها من خلال كل المحاور وبنفس الطريقة وقد بلغت قيمته 0.80

2-6- ثبات أداة الدراسة:

يعني ثبات الأداة أو الاختبار أنه يعطي نفس النتائج إذا قاس نفس الشيء مرات متتالية [(1)].

1-2-6السلوك القيادي:

ورغم أنه قد بلغ معامل ثبات مقياس السلوك القيادي عند تطبيقه في البحث الذي قام به " محمد حسن علاوي" 0.82 بعد فترة 20 يوما[(2)]، فقد قام الباحث بحساب ثبات الإختبار

(1) – فؤاد البهي السيد، مرجع سابق،378.
(2) – محمد حسن علاوي،مرجع سابق،ص384.

مستخدما طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) على عينة الدراسة الإستطلاعية ،وذلك خلال مدة 20 يوما بين التوزيع الأول والثاني للمقياس وقد بلغت قيمة معامل الثبات 0.79 وهي قيمة ثبات عالية.

6-2-2- الدافعية:

بنفس الطريقة قام الباحث بحساب معامل الثبات فيما يخص استبيان الدافعية وفق نظرية " كلايتن ألدرفر"، وذلك في نفس توقيت تقديم مقياس السلوك القيادي وبنفس المدة بين التطبيق الأول والثاني وقد بلغت قيمة معامل ثبات الاستبيان 0.76 وهي كذلك قيمة ثبات حسنة.

وقد اعتمد الباحث في حساب معامل الإرتباط في طريقة التطبيق وإعادة التطبيق على معامل الارتباط بيرسون .

-الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- **النسب المئوية**: لتحليل البيانات الشخصية والوظيفية.
- **المتوسط الحسابي**: هو من مقاييس النزعة المركزية،فهو يقدم نوعا من الخلاصة عن المعطيات –الرقمية-، حيث يقيس الإتجاه المركزي الأكثر تواجدا ضمن مجموعة من الأرقام المقابلة للمقارنة، وقد استخدم المتوسط الحسابي في هذه الدراسة لتحليل البيانات الديموغرافية، وكذا معرفة مستوى السلوك القيادي ببعديه، ومستوى الإشباع في الحاجات بالنسبة للعمال.
- **الإنحراف المعياري**: وهو من مقاييس التشتت، يقيس لنا مدى (متوسط) تباعد أو إختلاف أو إنحراف قيم الظاهرة المدروسة عن وسطها الحسابي، وهو بذلك يعطي فكرة عن مدى تجانس أو تباين هذه القيم ، وقد لجأ الباحث إلى إستخدام الإنحراف المعياري في هذه الدراسة لإعطاء نظرة عامة عن مقدار تشتت أراء العمال (الأقلية) عن متوسط كل الآراء (الأغلبية).
- **معامل الإرتباط بيرسون**: وصيغته كالتالي:

$$ر = \frac{ن \text{ مج س ص} - \text{مج س} \times \text{مج س}}{\sqrt{[ن \text{ مج س}^2 - (\text{مج س})^2] [ن \text{ مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2]}}$$

حيث أن :

- مج س ص :حاصل ضرب الدرجات المقابلة في الاختبارين.
- مج س × مج ص : حاصل ضرب مجموع درجات الاختبار الأول س في مجموع درجات الاختبار الثاني ص.
- مج س^2 مجموع مربعات درجات الاختبار الأول س.
- (مج س)^2 مربع مجموع درجات الاختبار الأول س.
- مج ص^2 مجموع مربعات درجات الاختبار الثاني ص.
- (مج ص)^2 مربع مجموع درجات الاختبار الثاني ص.[1]

- الرزنامة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) العدد 17.0.

[1] ـ فؤاد البهي السيد، مرجع سابق،ص244.



الفصل الخامس

تمهيد

1-عرض النتائج وتحليلها.

1-1-عرض وتحليل البيانات الوصفية.

1-2-عرض وتحليل النتائج حسب المحاور وبنودها.

1-3-عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

1-4-مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

2-خلاصة عامة

مقدمة:

تحقيقا لأهداف الدراسة المتمثلة في الكشف عن واقع كل من السلوك القيادي والدافعية لدى العمال وفق نظرية كلايتن ألدرفر بالمؤسسة مجال الدراسة والكشف عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، قام الباحث بإجراء هذه الدراسة المسحية لإستطلاع أراء العاملين المرؤوسين بالمؤسسة الوطنية (sonaric) بوحدة فرجيوة، ويحتوي هذا الفصل مجموعة من العناصر توضح خصائص مجتمع الدراسة بجانب الإجابة على أسئلة الدراسة عن طريق القيام بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة المسحية وتحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

وتتم معالجة كل عنصر من خلال عرضه وتحليله والإجابة عنه وذكر الاستنتاجات المرتبطة به،ومن ثم مناقشتها وذلك من خلال عرض الجداول والأشكال التي توضح الخصائص الأساسية لمجتمع الدراسة.

وفي الأخير يحاول الباحث الخروج بخلاصة عامة في ضوء النتائج الميدانية والإطار النظري.

7-عرض النتائج وتحليلها:

7-1-عرض وتحليل البيانات الوصفية:

7-1-1- حسب متغير السن:

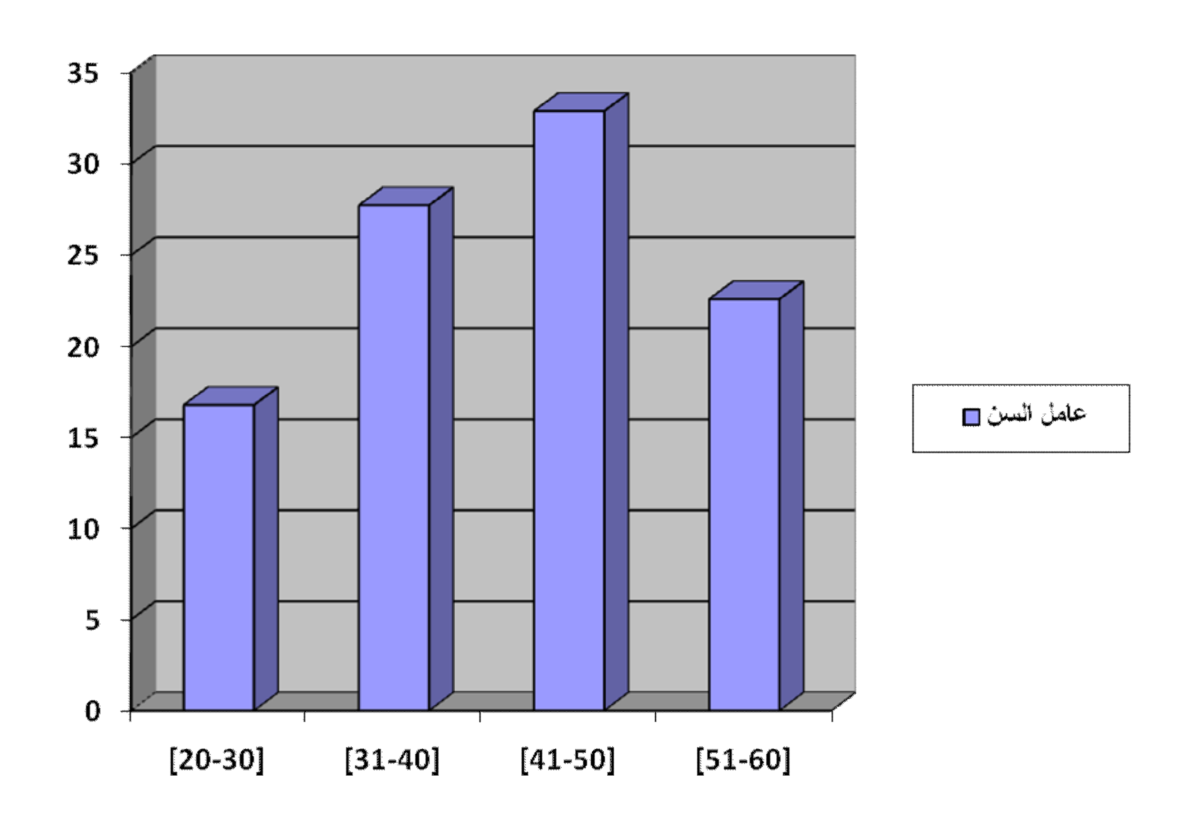
الرقم	الفئات (سنة)	التكرار	النسبة المئوية%
01	[من20 إلى 30]	26	%16.77
02	[من31 إلى 40]	43	%27.74
03	[من 41 إلى50]	51	%32.90
04	[من51 الى60]	35	%22.58
النتيجة		155	%99.99

جدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عامل السن.

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلبية أفراد العينة من الفئة [من04الى50] سنة ، وذلك بنسبة 32.90 %من العينة ثم تليها الفئة العمرية

[من31الى40] وذلك بنسبة 27.74 %، حيث نلاحظ تقارب بين هاتين الفئتين السابقتين ، ولعل هذا يعكس سياسة المؤسسة في ما يخص الموارد البشرية، ثم تأتي بعد ذلك الفئة

العمرية [من51 الى60] بنسبة مئوية قدرت بـ 22.58 % ، في حين تحتل الفئة العمرية [من20الى 30] المرتبة الأخيرة وذلك بنسبة مئوية قدرت بـ16.77 %،والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب عامل السن.



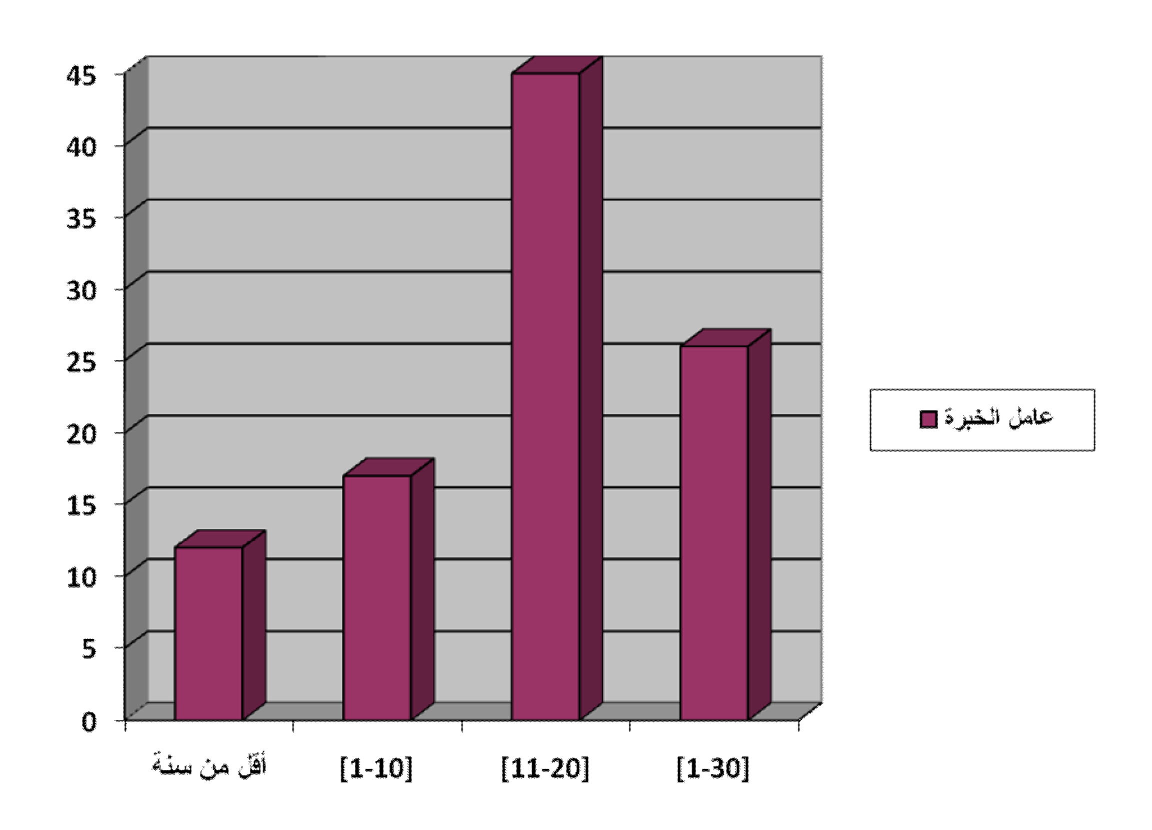
شكل رقم (19):يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب عامل السن.

7-1-2-حسب متغير الخبرة:

الرقم	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
01	أقل من سنة	18	%12
02	[من 1 إلى 10]	27	%17
03	[من 11 إلى 20]	70	%45
04	[من 21 الى30]	40	%26
النتيجة		155	%100

جدول رقم(17): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عامل الخبرة.

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أكبر نسبة مئوية 45 % وهي تخص فئة الخبرة المهنية [من11 إلى 20] وهذا يعكس سياسة التوظيف في المؤسسة التي تعتبر ضعيفة ، أو بعبارة أصح لا يوجد تنصيب دائم في مناصب العمل، تليها الفئة [من 21 إلى 30] من الخبرة المهنية وذلك بنسبة مئوية قدرت بـ 26 % وهذا يؤكد سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة كما قلنا سابقا، وتأتي بعدها فئة الخبرة المهنية [من 1 إلى 10] وذلك بنسبة 17 %، وتحتل فئة الخبرة المهنية (أقل مكن سنة) المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية قدرت بـ 12 % ،وكما وضحنا سابقا في تقسيم العمال إلى دائمين ومؤقتين فهذه الفئة الأخيرة تعتبر معظمها من العمال المؤقتين، والجدول التالي يوضح ما تم ذكره.



شكل رقم (20): يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب عامل الخبرة المهنية.

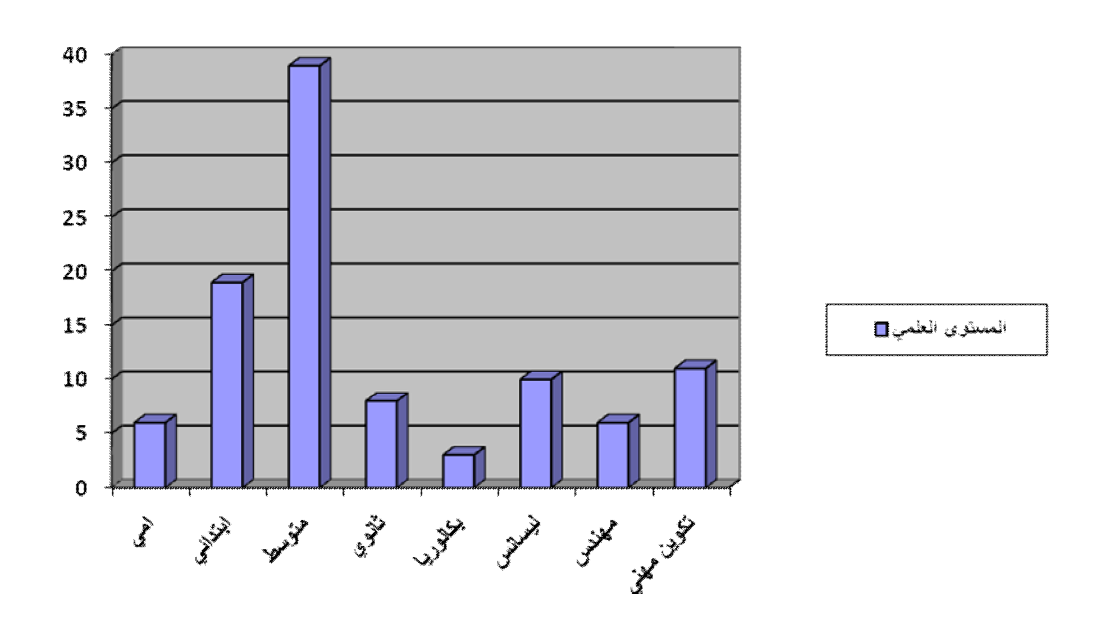
7-1-3-حسب متغير المستوى العلمي:

الرقم	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
01	أمي	10	%6
02	ابتدائي	30	%19
03	متوسط	60	%39
04	ثانوي	12	%8
05	باكالوريا	4	%3
06	ليسانس	16	%10
07	مهندس	6	%4
08	نكوين مهني	17	%11
النتيجة		155	%100

جدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب عامل المستوى التعليمي.

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن اكبر نسبة مئوية من ذوي المستوى التعليمي المتوسط وذلك بنسبة 39 % ، وهو ما يقارب حوالي نصف مجتمع الدراسة، ثم تليها المستوى التعليمي الابتدائي بنسبة مئوية قدرت بـ 19 % ثم النسبة المئوية المقدرة بـ 11 % للتكوين المهني، وتعتبر هذه المستويات التعليمية بالإضافة إلى المستوى الأمي الذي نسبته المئوية 6 % تتوزع أغلبها على وظائف التنفيذ، ولعل هذا يعكس طبيعة نشاط أغلبية العمال تبعا لطبيعة نشاط المؤسسة وهي تركيب وصناعة آلات ، في حين تمثل كل من المستويات التعليمية الأخرى الإطارات

أصحاب المسؤوليات الإشرافية وغير الإشرافية ووظائف التحكم وذلك بنسبة 16 % لأصحاب شهادة الليسانس،و12 % للمستوى التعليمي الثانوي ،و6 % للمهندسين و4 % لحاملي شهادة البكالوريا، والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل رقم (21): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عامل المستوى التعليمي.

7-1-4-حسب متغير طبيعة الوظيفة:

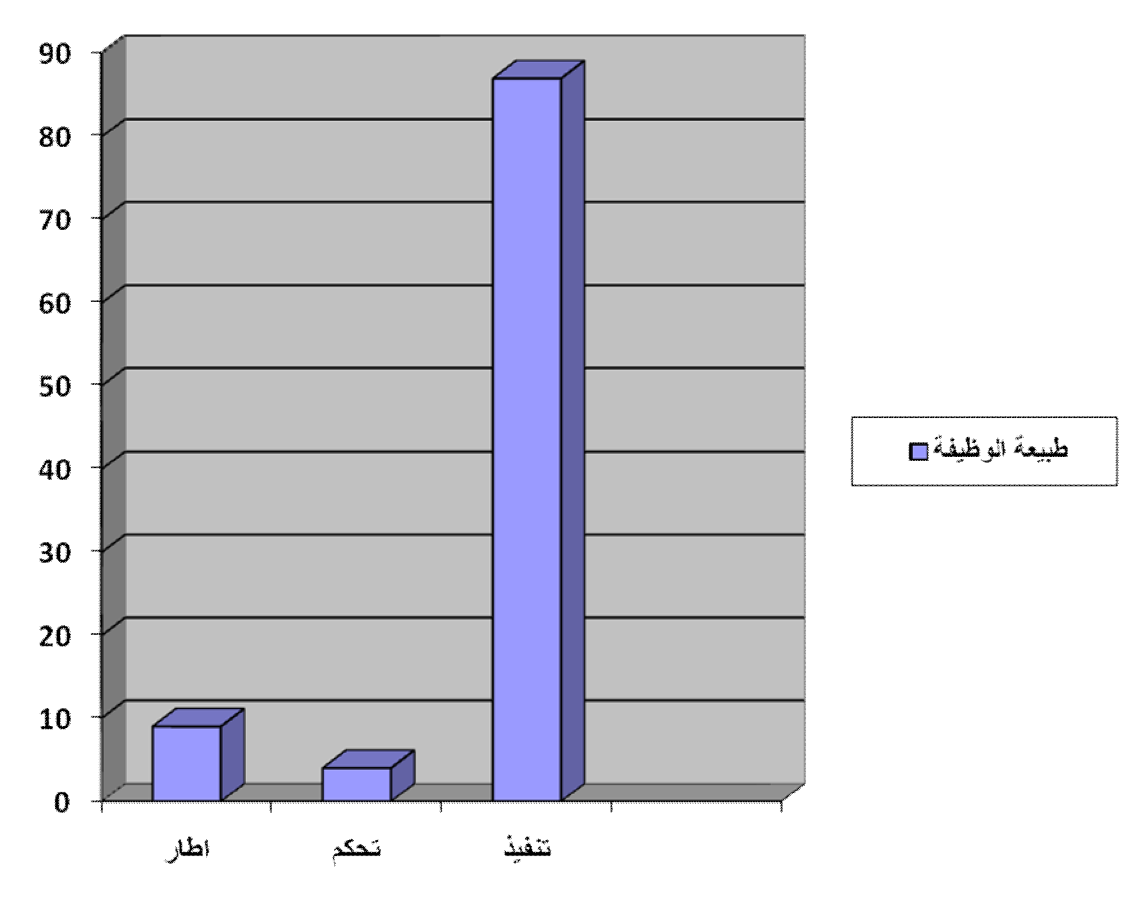
الفئات	العدد	نسبة الاستجابة
إطار	13	% 9
تحكم	7	% 4
تنفيذ	135	% 87
النتيجة الكلية	155	% 100

جدول رقم (19): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عامل طبيعة الوظيفة.

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية أفراد المجتمع المطبقة عليه الدراسة هم فئة التنفيذ وذلك بنسبة87 % وهذا طبيعي كما ذكرنا سابقا وذلك بالرجوع إلى طبيعة الوظائف لأغلبية العمال بالمؤسسة وهي تركيب وصناعة (المطابخ المنزلية،المدافئ ،مكيفات الهواء)، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 9 %

وبعدها التنفيذ بنسبة مئوية قدرت بـ4% وتعتبر نسبة طبيعة مقارنة بالمناصب النظرية لهاتين الفئتين وعليه فإن المؤسسة لديها نقص في العاملين(الإطارات والتحكم).

والشكل التالي يلخص توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة.



شكل رقم (22):يوضح توزيع أفراد العينة حسب عامل طبيعة الوظيفة.

8-**عرض وتحليل النتائج حسب المحاور وبنودها:**

بعد جمع البيانات اللازمة للدراسة قام الباحث بتفريغها ثم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية حسب المحاور والأبعاد والبنود بهدف معرفة العلاقة الإرتباطية بين السلوك القيادي والدافعية وفق نظرية كلايتن ألدرفر.

8-1-محور الدافعية وفق نظرية كلايتن ألدر فر:

8-1-1- حاجات البقاء:

الحاجات	رقم البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
حاجات البقاء	20	2.63	1.86	8
	15	3.93	0.75	2
	10	3.6	1.13	6
	02	3.57	1.41	4
	06	2.73	1.43	7
	01	3.68	1.05	3
	23	3.45	1.25	5
	17	4	1.20	1
النتيجة		**3.54**	**1.26**	

جدول رقم (20):يوضح رأي العمال حول حاجات البقاء لديهم.

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن العمال يرون أن مجمل ما يشكل حاجات البقاء لديهم من ظروف العمل كالتهوية والإنارة والأجر واهتمام المشرف بتوضيح

كيفيات أداء الواجبات...الخ يخلق لديهم جو من الرغبة والراحة ويحفزهم ويدفعهم نحو أداء مختلف الواجبات،وذلك بتوسط حسابي قدره (3.54) ويعتبر درجة مرتفعة نسبيا،ويمكن وضعها ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي من (3.41الى4.2) وهي التي تشير إلى خيار (غالبا)،وذلك بإنحراف معياري قدره (1.26)أي آن هناك تفاوت في أداء العمال حيال حاجات البقاء التي توفرها مؤسستهم، فمنهم من يرى عكس ذلك وهذا حسب العمال من بند إلى أخر ، حيث يرون من خلال البند (20) أنهم نادرا ما يشعرون بتلك الرغبة الكبيرة في العمل الناتجة عن أجرهم الذي لا يلبي احتياجاتهم اليومية، وهذا بمتوسط حسابي قدره (2.36)،أي يقع ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكرت والتي تشير إلى (نادرا) وذلك بإنحراف معياري قدره (1.86)، كما يرون من خلال البند رقم (15) أن عامل الإنارة في مكان العمل جيد ويساعدهم على أداء العمل على أكمل وجه،وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.93) وهي درجة كبيرة نسبيا وتشير إلى الفئة الرابعة من مقياس لسكرت الخماسي وهي (غالبا)، وذلك بإنحراف معياري قدره (0.75) وهي أقل قيمة للإنحراف المعياري في محور حاجات البقاء مما يدل على قيمة تشتت صغيرة ،وهو يعكس مدى إجماع العمال على أن عامل الإنارة جيدة داخل مؤسستهم.

وكذلك من خلال البند رقم(10) يرى العمال في محيط العمل انه نظيف وهادئ ويشجعهم على أداء عملهم بإتقان،وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.6) وهي فئة (غالبا) من مقياس ليكرت الخماسي، بإنحراف معياري قدره (1.13)،وفي رأي العمال ما قد يفسر هذا التشتت لا يخص عامل النظافة فقط بل عامل الهدوء، نظرا لما تصدره الآلات من ضوضاء، ومن خلال

البند رقم (02) يرى العمال أن رغبتهم في الحصول على زيادة في الراتب يدفعهم إلى بدل المزيد من الجهد والأداء وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.75) وهو درجة مرتفعة نسبيا ،وتقع صمن الفئة الرابعة وهي (غالبا)،وذلك بإنحراف معياري قدره (1.41)، ويفسر الباحث أن الأجر الذي يحصل عليه العمال لا يبعث فيهم الرغبة على العمل، في حين أن الراتب يخلف لهم ذلك نظرا لطبيعة الفرق بين كل منهما ،حيث الأجر يعتبر ثابت في حين الراتب قد يكون متغير ، وما يفسر تغيره في مؤسسة دراستنا هو إمكانية زيادة الراتب من خلال عدد الوحدات المنتجة والزائدة عن معدل الوحدات المطلوبة في اليوم، إما من خلال البند رقم (06)فيرى العمال أنهم لا يشعرون بالأمان حيال الزيادة العامة في الأجور داخل المؤسسة ،وذلك بمتوسط قدره (2.73) وهي درجة منخفضة نسبيا، وتقع ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكرت الخماسي وهي (أحيانا)، وبإنحراف معياري قدره (1.43) وهذا يتوافق إلى حد ما مع البند رقم (20)، مما يعكس انعدام الزيادات في الأجور أو عدم كفايتها ، وفي البند رقم (01) يرى العمال في اهتمام المشرف بتوضيح كيفية أداء العمل مصدر للإرتياح في العمل ن وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.68) وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وتقع في الفئة الرابعة (غالبا)،وذلك بإنحراف معياري قدره (1.05) ويرجع هذا التشتت إلى الفرق بين العمال القدامى والعمال الجدد، في درجة توضيح كيفيات أداء العمل من طرف المشرف،ومن خلال البند رقم (23) يتضح أن الزيادة في الراتب الذي يحصل عليه العمال يرفع لديهم مستوى الجهد والأداء في العمل وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.45) ويعتبر درجة مرتفعة نسبيا ، وبإنحراف معياري قدره (1.25)، ويدعم هذا البند رقم (02) والذي قد يفسر أحد الأسباب التي تدفع لرفع مستوى جهده وأدائه، زهي زيادة الراتب نتيجة زيادة قيمة الوحدات عن المعدل المحدد، في حين البند رقم (17) يقر بأن

الرغبة في العمل تقل فيما يخص الآجر الحالي الذي يتقاضونه لأنه لا يلبي احتياجاتهم اليومية نظرا للزيادات المتزايدة لمختلف الاحتياجات اليومية،وذلك بمتوسط حسابي قدره (04) وهي درجة مرتفعة وتقع في الفئة الخامسة من سلم ليكرت بإنحراف معياري قدره (1.20)، وهذا البند رقم (17) يتوافق مع البند رقم (20) أي انه لم يكن الأجر الذي يحصلون عليه في الماضي يلبي جل إحتياجاتهم ، ويتوافق مع البند رقم (06) أي الزيادات الحاصلة بقيت كذلك لا تلبي احتياجاتهم.

وقد عمد الباحث إلى إعطاء رتب لمختلف البنود على أساس المتوسط الحسابي، وفي بعض الأحيان إدخال الانحراف المعياري إذا تساوت قيم المتوسط لبندين أو أكثر وذلك لمعرفة درجة كل بند وترتيبه وأهميته في تشكيل سواء حاجات البقاء أو الانتماء أو النمو وفق نظرية كلايتن ألدرفر وهي كالتالي:

1- احتل البند رقم (17) المرتبة الأولى وهذا يدل على أن العمال ليس لديهم الرغبة في العمل من جهة الأجر الذي يتقاضونه لأنه لا يلبي احتياجاتهم اليومية وذلك بمتوسط حسابي قدره (04) وبإنحراف معياري قدره (1.20)، وحسب رأي الباحث يعكس هذا الأهمية الكبيرة التي يوليها العمال للأجر وأولويته في تحقيق وإشباع حاجات البقاء لديهم.

2- احتل البند رقم (15) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.93) وبإنحراف معياري قدره (0.75)، ويشير إلى أن اغلب العمال تحفزهم الإنارة الجيدة لمكان العمل على أداء عملهم على أكمل وجه، وحسب تفسير الباحث أن هذا راجع للأهمية الكبيرة التي يوليها العمال لعامل السلامة الناتج عن الإنارة الجيدة، خاصة أثناء التعامل مع الآلات، وهذا يؤكد أن حاجات البقاء في نظرية كلايتن ألدرفر تتكون من جزء من

3-

4-

5- حاجات الأمن عند ماسلو[1] والتي منها عنصر السلامة وظروف أمنة في العمل[2].

6- احتل البند رقم (01) المرتبة الثالثة والذي يقر بأن اهتمام المشرف بتوضيح كيفية أداء العمل يجعل العمال مرتاحين في عملهم، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.68) وبإنحراف معياري قدره (1.05)ن وهذا يعكس أن المشرفين المباشرين لديهم اهتمام بالعمال من جانب توضيح كيفية أداء العمل.

7- احتل البند رقم (02) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.57)وبذلك أخذ الفئة (غالبا) في مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بإنحراف معياري قدره (1.41)، مما يؤكد أن اغلب العمال تدفعهم الرغبة في الحصول على زيادة في الراتب إلى بدل المزيد من الجهد والأداء، والذي يكون في عينة دراستنا من خلال زيادة عدد الوحدات ، وفي رأي الباحث أن هذا البند أتى مباشرة وراء البند رقم (01) الذي يحتل المرتبة الثالثة والذي يؤكد الرغبة في زيادة الراتب من خلال زيادة عدد الوحدات لا يمكن إلا من خلال توضيحات المشرف وتبيانه بإمكانية زيادة الوحدات المنتجة إذا تم استيفاء الوحدات المطلوبة.

8- احتل البند رقم (23) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.45) وبإنحراف معياري قيمته (1.25) الذي يقرأنه في الغالب تحصل زيادة في مستوى الجهد والأداء من طرف العمال نتيجة زيادة الرواتب التي يحصلون عليها، وحسب تفسير الباحث أن هذا البند رقم (23) يعتبر نتيجة للبند رقم (02) واحتل مرتبة مباشرة بعده.

9- احتل البند رقم (10) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.6) وبإنحراف معياري قدره (113) وهي تنتمي إلى الفئة الثالثة من مقياس

-10

[1]- الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص183.
[2] – أندرو دي سيز لاقي،مارك جي ولاس،مرجع سابق،ص95.

ليكرت الخماسي وهي (أحيانا)، وهذا يعكس أن محيط العمل ليس بدرجة كافية من الهدوء والنظافة الذي يشجع العمال على بذل المزيد من الجهد والأداء، وحسب رأي الباحث أن هذا يخص بدرجة أكبر عامل الهدوء ، فهو يكاد يكون منعدم في الو رشات بإستثناء قسم الإدارة.

11- احتل البند رقم (06) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (2.73) وهي درجة منخفضة نسبيا ن وبإنحراف معياري قدره (1.43) وهذا يعكس انعدام الزيادات العامة في الأجور.

12- احتل البند رقم (20) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (2.36) وبإنحراف معياري قدره (1.43) مما يؤكد انعدام الرغبة في العمل إذا ما خص الأجر لأنه لا يلبي احتياجات العمال ،وقد أخد كل من البند رقم (06) والبند (20) مرتبة متقاربة دلالة على عدم تحقيق إشباع الأجر لحاجات البقاء لديهم.

وفي الأخير يستخلص الباحث من الرأي الكلي لعمال حول حاجات البقاء في المؤسسة موضع الدراسة أنها في الغالب تدفع العمال وتشجعهم على العمل، وهذا ما يظهره المتوسط الحسابي الكلي الذي قيمته (3.54)، غير أننا نستثني من ذلك عامل الأجر والزيادات الخاصة به وعامل الهدوء أو الضوضاء، وهذا قد يفسر جزء من التشتت والاختلاف الذي يمثله الانحراف المعياري المبين في الجدول .

8-1-2-حاجات الإنتماء:

الحاجات	رقم البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
حاجات الانتماء	21	2.63	1.16	5
	19	2	1.10	8
	3	3.94	0.77	3
	7	3.97	0.70	1
	11	3.39	1.23	6
	8	3.97	0.79	2
	16	3.23	1.15	7
	24	3.68	1.04	4
النتيجة		3.35	0.99	

جدول رقم (21) : يوضح رأي العمال في حاجات الانتماء لديهم.

يظهر لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن رأي العمال الكلي في تحقيق حاجات الانتماء لديهم هي بدرجة متوسطة إن صح التعبير ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.35)، وهي درجة تنتمي إلى الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي وهي تمثل (أحيانا)، وذلك بانحراف معياري قدره (0.99) وهذا يعني وجود نسبة من التفاوت ولو كانت ضئيلة بين لأفراد فمنهم من يرى أنها منخفضة ومن هم من يرى أنها مرتفعة وذلك من بند إلى أخر.

ففي البند رقم (21) يرى العمال انه أحيانا ما تظهر وتزداد الغيابات والحضور المتأخر وكثرة المطالب إذا أصبح ما يحصلون عليه من عملهم لا يرضيهم ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.63) وهو بذلك ينتمي إلى الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي وهي (أحيانا) وذلك بإنحراف معياري قدره (1.16)، وفي البند رقم (19) يرى العمال أنهم لن يميلوا إلى تكوين علاقات عمل ودية ما دامت ظروف عملهم المادية والمالية جيدة، وذلك بمتوسط حسابي قدره(02) وهو يحتل بذلك الفئة الثانية من مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بإنحراف معياري قدره(1.10) وهذا يعكس تفاوت فيما بين العمال ،وحسب رأي الباحث فتكوين العلاقات قد لا يعود كلية لظروف العمل المادية والمالية الجيدة ، كما أن ظروف العمل المالية غير الجيدة قد لا تدفع العامل إلى قطع علاقاته مع زملائه الذين يجمعه بهم مكان وطبيعة العمل، في حين يبين البند رقم(03) رغبة العمال في العمل كلما كانت علاقاتهم جيدة مع زملائهم وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.94) وهي درجة كبيرة نسبيا وتأخذ مكان الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهي (غالبا)، وهذا بإنحراف معياري قدره (0.77) ويعكس هذا نسبة تشتت منخفضة، في حين يبين البند رقم (07) أن العمال يرون في سلوك المشرف المهتم بهم يحفزهم على أداء عملهم بدقة وإتقان ،وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.97) وهي درجة كبيرة نسبيا وتحتل الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهي (غالبا)، وذلك بإنحراف معياري قدره (0.70)، وفي البند رقم (11) يؤكد العمال على أنه أحيانا ما يعزز لديهم روح التعاون والصداقة نتيجة سياسة المؤسسة المهتمة بتحقيق التماسك والتفاعل بين جماعات العمل وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.39) وهو يأخذ الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي وهي (أحيانا) بإنحراف معياري قدره (1.23)، ويرى العمال من خلال البند رقم (08) أن علاقات العمل الجيدة أحيانا ما تدفعهم بمرور الوقت للحصول على تقدير واحترام زملاء العمل، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.97)،وهي تأخذ الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي بإنحراف معياري قدره (0.79)، وهو كذلك ما يعكس

درجة تشتت وتفاوت صغيرة ، ويقر العمال في البند رقم (16) على انه أحيانا تكون هنالك سلوكيات عدوانية سلبية تؤثر على مستويات الأداء ناتجة عن توتر العلاقات وغياب التعاون بين أفراد العمل بمتوسط حسابي قدره (3.23)،وهو يحتل الفئة الثالثة في من مقياس ليكرت الخماسي وهي (أحيانا) بإنحراف معياري قدره (1.15) وقد ترجع نسبة من هذا إلى طبيعة العمل الذي يقوم على خطوط التجميع، كما أن هذا البند يتوافق مع البند رقم (08) حيث أن العلاقات جيدة في ما بين العمال بنسبة كبيرة .

وفي البند رقم (25) يشعر العمال بالإحباط كلما قل التفاعل بين أفراد مجموعة العمل وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.68) وهي درجة كبيرة نسبيا، وتأخذ الفئة الرابعة في مقياس ليكرت وهي (غالبا) وذلك بإنحراف معياري قدره (1.04).

وقد عمد الباحث كما في حاجات البقاء إلى ترتيب هذه البنود حسب المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة أكثرها تأثيرا ودفعا للعمال، وهي كالتالي:

1- احتل البند رقم (07) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.97) وبإنحراف معياري قدره (0.70) وفي رأي الباحث أن هذا يعكس سلوك أغلبية المشرفين المباشرين بالمؤسسة يهتم بالعمال.

2- جاء البند رقم (08) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره(3.97) وقد اعتمد الباحث في تمييزه عن البند رقم (07) على قيمة الانحراف المعيارين حيث كان قيمة انحرافه المعياري اكبر من البند (07) وهو (0.79)أي أكبر تشتت واختلاف بين العمال، وحسب تفسير الباحث أن كل عامل يبحث عن تقدير واحترام الزملاء كل حسب طريقته فإذا حصل العامل على ذلك من خلال علاقات العمل الجيدة وظروفه المادية والمالية سيئة ، فإنه لا يعقل أن يبقى بمرور الوقت يبحث عن احترام وتقدير الزملاء وظروفه المادية والمالية مازالت سيئة.

3- جاء البند رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.94)والذي يبين أن لدى العمال رغبة كبيرة في العمل كلما كانت علاقاتهم جيدة فيما بينهم،وحسب تفسير الباحث هذا يعكس العلاقة الوطيدة بين هذا البند ، والند رقم (07) والذي احتل المرتبة الأولى، ويدل على اهتمام المشرفين بالعاملين.

4- جاء البند رقم (25) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.68) وهو يؤكد على أن غالبية العمال يشعرون بالإحباط في العمل كلما قل التفاعل بين أفراد مجموعة العمل ،وحسب تفسير الباحث أن كل من البند رقم (03) والبند رقم (08) يفسران ذلك مادام العمال لديهم رغبة كبيرة في العمل إذا كانت علاقاتهم جيدة فيما بينهم،فإن أي تغيير في ذلك يؤدي إلى الإحباط وقلة التفاعل.

بالإضافة إلى أن هذا يدعم إحدى فرضيات نظرية كلايتن ألدرفر فقد يتضمن بالإضافة إلى التدرج في إشباع الحاجة ، كذلك النكوص إلى غيرها ، فيستحيل أن يضل التفاعل بين أفراد المجموعة لمدة طويلة نسبيا .

5- جاء البند رقم (21) في المرتبة الخامسة ، بمتوسط حسابي قدره (2.63) وبذلك يحتل الفئة الثالثة من مقياس ليكرت وهي (أحيانا) ويفسر ذلك بان ما يحصل عليه العمال من عملهم أصبح لا يرضيهم،أما عن ترتيبها الخامس فهذا يعطيها أهمية أقل في الحكم على حاجات الانتماء حسب نظرية كلايتن ألدرفر،وهذا راجع إلى أمن أهم ما يحصل عليه العمال من عملهم خاصة في مؤسسة دراستنا هو الأجر والراتب، وكما قلنا سابقا فهذا الأخير في نظريات أخرى لا يصنف ضمن حاجات الانتماء، في حين نظرية ألدرفر تختصر حاجات قبلية وبعدية فتشكل مستوى واحد من الحاجات،فحاجات الانتماء هنا مثلا تقابل حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية وبعض حاجات التقدير للذات في هرم ماسلو للحاجات ، فالأجر الأساسي أو الزيادات العامة في الرواتب

-6

-7

أو الأجور ترتبط بدرجة كبيرة وأولى بحاجات البقاء والأمن،فلا يمكن تعميم نتيجتها على كل حاجات الانتماء،رغم أنها تشكل القاعدة التي تبدأ منها حاجات الانتماء في نظرية كلايتن ألدرفر وهي الأساس في حدوث النكوص في حال نقص إشباعها.

8- جاء البند رقم (11) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.39) وهذا يعكس قلة اهتمام المؤسسة بتحقيق التماسك والتفاعل بين جماعات العمل بما يعزز لديهم روح التعاون والصداقة، ويعزو الباحث ذلك إلى رأي العمال في المشرفين وعمال الإدارة وليس رؤساء ورشات الإنتاج والمشرفين المباشرين عليهم.

9- جاء البند رقم (16) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3.23) وهو يعكس حقيقة قلة حدوث سلوكيات عدوانية سلبية التي تؤثر على مستويات الأداء.

10- جاء البند رقم (19) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (02) وحسب تفسير الباحث فإن العمال لا يعنون أنهم لا يميلون إلى تكوين علاقات عمل ودية إذا كانت ظروف عملهم المادية والمالية جيدة وإنما العكس، ولكن ينفي العمال ميلهم إلى عدم تكوين أو قطع علاقات العمل الودية في حال كون ظروف عملهم المادية والمالية سيئة،فلا يمكن للعامل أن يقطع علاقته الودية مع زميل نتيجة ظروف لا يتحكم هو فيها، وهي ظروف العمل المادية والمالية السيئة.

8-1-3- حاجات النمو:

الحاجات	رقم البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
حاجات النمو	4	4.15	0.84	4
	9	4.22	0.71	1
	12	4.22	0.86	2
	22	3.75	1.14	7
	18	2.5	1.33	8
	14	4.16	0.67	3
	13	3.77	1.09	5
	5	3.75	1.07	6
النتيجة		3.81	0.96	

جدول رقم (22) : يوضح رأي العمال في حاجات النمو لديهم.

تفيد نتائج الجدول المبين أعلاه أن أغلبية العمال يتمتعون بدرجة مرتفعة نسبيا من حاجات النمو ،فأغلبهم يرغب في التقدير والاحترام، إذا توافرت ظروف عمل وعلاقات حسنة، وكان العمل يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم، كما أنهم يستمتعون بالعمل الذي يتحدى قدراتهم ومهاراتهم ويسعون دوما إلى إنجاز عملهم بدقة وكفاءة واستغلال كافة القدرات،ويسعون لإستخدام كافة كفاءاتهم وحتى إبداع طرق جديدة في الأداء إذا كان هناك اهتمام من المشرف برأي العمال عند اتخاذ قراراته وهذا

بمتوسط حسابي قدره (3.81)، وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وتنتمي إلى الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهي (غالبا)، وهذا بانحراف معياري قدره (0.96) وهذا يعني تواجد اختلاف في الآراء بين العمال في وصولهم إلى هذا المستوى من إشباع الحاجات،وهذا يظهر مكن بند غلى أخر.

يوضح البند رقم(04)رغبة العمال في التقدير والاحترام إذا توافرت ظروف عمل وعلاقات حسنة فيما بينهم وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.15) وهي درجة مرتفعة نسبيا ، وتأخذ الفئة الرابعة في مقياس ليكرت الخماسي وهي (غالبا) وذلك بإنحراف معياري قدره (0.84)، وهذا يعكس العلاقات الحسنة بين العمال التي ساعدت في تحقيق التقدير والاحترام لدى العمال ، وهذا يؤكد أن الانتماء لها دور في الانتقال لحاجات النمو من جانب العلاقات الحسنة بين العمال ، وفي البند رقم (09) يقر العمال بأنه يتزايد الاحترام للذات لديهم كلما كان عملهم يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.2)،وهذا يأخذ الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي(دائما) وهي درجة مرتفعة نسبيا ، ويفسر الباحث تناسب العمل مع القدرات العمل مع القدرات والمهارات بأنه قد يكون العمل بحجم كبير يفوق قدرات العامل بحيث يرى فيه خطر على صحته ولامبالاة به ،أو يكون بحجم أقل من قدرات العامل بحيث يشعر بعدم جدواه فقي العملية الإنتاجية ،وما يقصده العمال في مؤسسة دراستنا هو الحالة الثانية ، ويفسرون ذلك من خلال المقابلة المصاحبة لتوزيع الاستمارات حيث يتدبدب معدل عدد الوحدات المنتجة فقد ينخفض حسب العرض والطلب التابع لمختلف فصول العام، وهذا بإنحراف معياري قدره (0.71)، وفي البند رقم (12) يؤكد العمال بأن اعتراف زملاء العمل والمشرفين بأدائهم في العمل يزيد من تقديرهم لذواتهم،وهذا بمتوسط حسابي قدره (4.22) وهي درجة مرتفعة وتأتي في الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي وهي (دائما) وذلك بإنحراف معياري قدره(0.86)، وفي البند رقم (22) يستمتع العمال بالعمل إذا كان يتحدى قدراتهم ومهاراتهم وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.75) وهي درجة مرتفعة

نسبيا وتأخذ الفئة الرابعة ممن مقياس ليكرت الخماسي وهي (3.75)،وبإنحراف معياري قدره(1.14)، ويفسر الباحث هذا بدافع العمال نحو الانجاز والرغبة في استغلال المهارات والقدرات لدى العمال، ويظهر في البند رقم (18) أن سياسة الشركة لا تهتم بتوفير فرص التطوير والتقدير الذاتي وصقل المهارات والتقدير في المنظمة مما لا يدفع العمال إلى الالتزام الجيد في عملهم، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.5) وهي درجة منخفضة نسبيا وتأخذ الفئة الثانية من مقياس ليكرت الخماسي ، وذلك بإنحراف معياري قدره(1.33)، وهذا ما يفسر غياب سياسة التكوين نتيجة عدم وجود ترقية مهنية، ولا إدخال تقنيات جديدة للعمل داخل مؤسسة العمل.

وفي البند رقم (14) يوضح سعي العمال إلى انجاز عملهم بدقة وكفاءة ومحاولتهم إدراك أقصى قدراتهم الذاتية، وذلك بمتوسط حابي قدره (4.16) وهي درجة مرتفعة، وتأخذ الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بإنحراف معياري قدره (0.67) وهو تشتت واختلاف ضئيل، وحسب الباحث أن الاختلاف لدى العمال هو حول محاولة إدراك أقصى القدرات الذاتية، أما انجاز العمل بدقة وكفاءة فهو من جهتين ، الأولى إحدى المتطلبات اللازمة لسلامة الأجهزة التي يحاسب عليها كل عامل ، والثانية من جانب الأمانة والوازع الديني لدى اغلب العمال، وفي البند رقم (13) يتضح اهتمام المشرف بآراء العمال أثناء اتخاذه لقراراته، وهذا ما يساهم بشكل كبير في استخدامهم لجميع قدراتهم وإبداع طرق جديدة في الأداء وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.77)ن وهي درجة مرتفعة نسبيا وتأخذ الفئة (غالبا) في مقياس ليكرت الخماسي وذلك بإنحراف معياري قدره (1.09) ويفسره الباحث كذلك من خلالا المقابلات المصاحبة لتوزيع الاستمارات بإختلاف العمال حول إبداع طرق جديدة في العمل حيث أغلبهم يعملون وفق مخطط محدد وآلات تعمل وفق وتيرة محددة، ومن خلال البند رقم (05) يتبين أن أغلب العمال يسعون للحفاظ على مناصب عملهم إذا مرت المؤسسة بظروف اقتصادية سيئة يشهد خلالها نقص في

كمية الإنتاج ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.75)وحسب تفسير الباحث أن هذا يمس بشكل كبير العمال الموظفين من خلال وكالة التشغيل ،والموظفين بالتعاقد حيث يتم الاستغناء عن جزء منهم في حالة نقص كمية الإنتاج، وهذا بإنحراف معياري قدره (1.07) والذي قد يفسره جزء منه عدد من العمال أصحاب المناصب الدائمة، حيث تكون نسبة إزاحتهم من مناصبهم قليلة مقارنة مع العمال الآخرين.

وقد قام الباحث في حاجات النمو بإعطاء ترتيب لهذه البنود على أساس المتوسط الحسابي بإستثناء البند رقم (09) و(12) غلى أساس الانحراف المعياري لأن لديهما نفس قيمة المتوسط الحسابي، وهي مرتبة كما يلي:

1- احتل البند رقم (09) المرتبة الأولى ويفسر الباحث ذلك من جهتين، الأولى أنه في الغالب هنالك تناسب بين متطلبات العمل وقدرات ومهارات العمال مما يحقق نوع من تقدير واحترام للذات ، أم الجهة الثانية بإعتبار القدرات هي الإمكانيات المطلوبة للقيام بأعمال أو تصرفات معينة[1]، حيث أن الإمكانيات المطلوبة لأغلب عمال المؤسسة موضع الدراسة هي متطلبات يدوية أو بدنية إن صح التعبير، لان العمال ينتشرون داخل ورشات العمل ولذلك كان أكبر ما يحقق لهم تقدير واحترام الذات هو تناسب العمل مع قدراتهم اليدوية والبدنية وهذا بإنحراف معياري قدره (0.86)الذي يبرز درجات اختلاف وتباين ضعيفة.

2- احتل البند رقم (12) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.2) بإنحراف معياري قدره(0.86) وها يعكس مدى الأهمية التي يوليها العمال لإعتراف الزملاء و المشرفين بأدائهم في العمل بعد تناسب العمل مع قدراتهم في تقديرهم لذواتهم، كما يعكس اهتمام المشرفين بالعمال.

3- احتل البند رقم (14)المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.16) والذي يقر أن أغلب العمال يسعون إلى انجاز عملهم بدقة وكفاءة لا يكون إلا إذا كان

-4

[1] – أندرودي سيزلاقي ، مارك جي ولاس،مرجع سابق،ص621.

العمل يتناسب مع القدرات والمهارات ، بالإضافة إلى اعتراف وتقدير للمشرفين بدورهم في ذلك وهذا ما أكده البندين السابقين.

5- احتل البند رقم (04) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (4.15) وبإنحراف معياري قدره (0.84) حيث يرغب العمال في التقدير والاحترام لتوافر ظروف عمل وعلاقات حسنة، وحسب تفسير الباحث أن هذا التقدير والاحترام ناتج عن العلاقات الحسنة فيما بينهم وكذلك مع بعض المشرفين المباشرين أكثر من ظروف العمل وذلك حسب رأي العمال أثناء المقابلات المصاحبة لتوزيع الاستمارات، ورغم ذلك يثبت هذا أن الحصول على حاجات الانتماء يؤدي إلى البحث عن حاجات النمو.

6- احتل لبند رقم (13) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.77) وهذا يعكس اهتمام المشرفين بأخذ أراء العمال، بما ينعكس على استخدام العمال لجميع قدراتهم في العمل، وهذا بإنحراف معياري قدره (1.09).

7- احتل البند رقم (05) المرتبة السادسة والذي يمثل دوافع غالبية العمال للمحافظة أجورهم والمناصب التي يشغلونها إذا مررت مؤسستهم بظروف اقتصادية سيئة أي نقص في الإنتاج ، وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.75)، وحسب تفسير الباحث أن السبب وراء احتلال هذا البند المرتبة الخامسة في حاجات النمو لا يؤكد أن من العمال من تم إخراجهم من العمل ، بل يؤكد أحد البنود السابقة وه أن أغلبية العمال تحاول القيام بعملها وبواجباتها على أكمل وجه، بحيث لا يخيف العمال إخراجهم من العمل بسبب عدم إتقان العمل ، لذلك لا يعتبرون الظروف السيئة التي تمر بها المؤسسة سبب في محاولتهم للحفاظ على مناصبهم التي يشغلونها، كما يعكس من جهة أخرى حقيقة الاستغناء عن بعض العمال في حالات نقص الإنتاج، وهذا يفسر التدبدب المستمر في عدد العمال بالمؤسسة ،كما يؤكد إحدى الفرضيات في نظرية كلايتن ألدرفر في مستوى حاجات النمو وهو إمكانية النكوص أو العودة الى حاجات أخرى.

8- احتل البند رقم (2) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3.75) وبإنحراف معياري قدره (1.14)، والذي يقرأن أغلب العمال يستمتع بعمله إذا كان يتحدى قدراته ومهاراته، وحسب رأي الباحث أن هذه الرتبة رغم رأي العمال قلة تحقيق هذا العامل في تحقيق حاجات النمو لدى العمال إلا من جهة واحدة فقط، وذلك إذا كانت عدد الوحدات الزائدة فوق المعدل كبيرة مما يعكس زيادة في الراتب والتي قد تجعل العامل يستمتع بذلك.

9- أخذ البند رقم (18) المرتبة الثامنة وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.5) بإنحراف معياري قدره (1.33)، وهذا يعكس حقيقة سياسة المؤسسة التي لا توفر فرص التطوير الذاتي وصقل المهارات والتقدم في المنظمة (الترقية) بما يدفع العمال للإلتزام بالأداء الجيد في العمل .

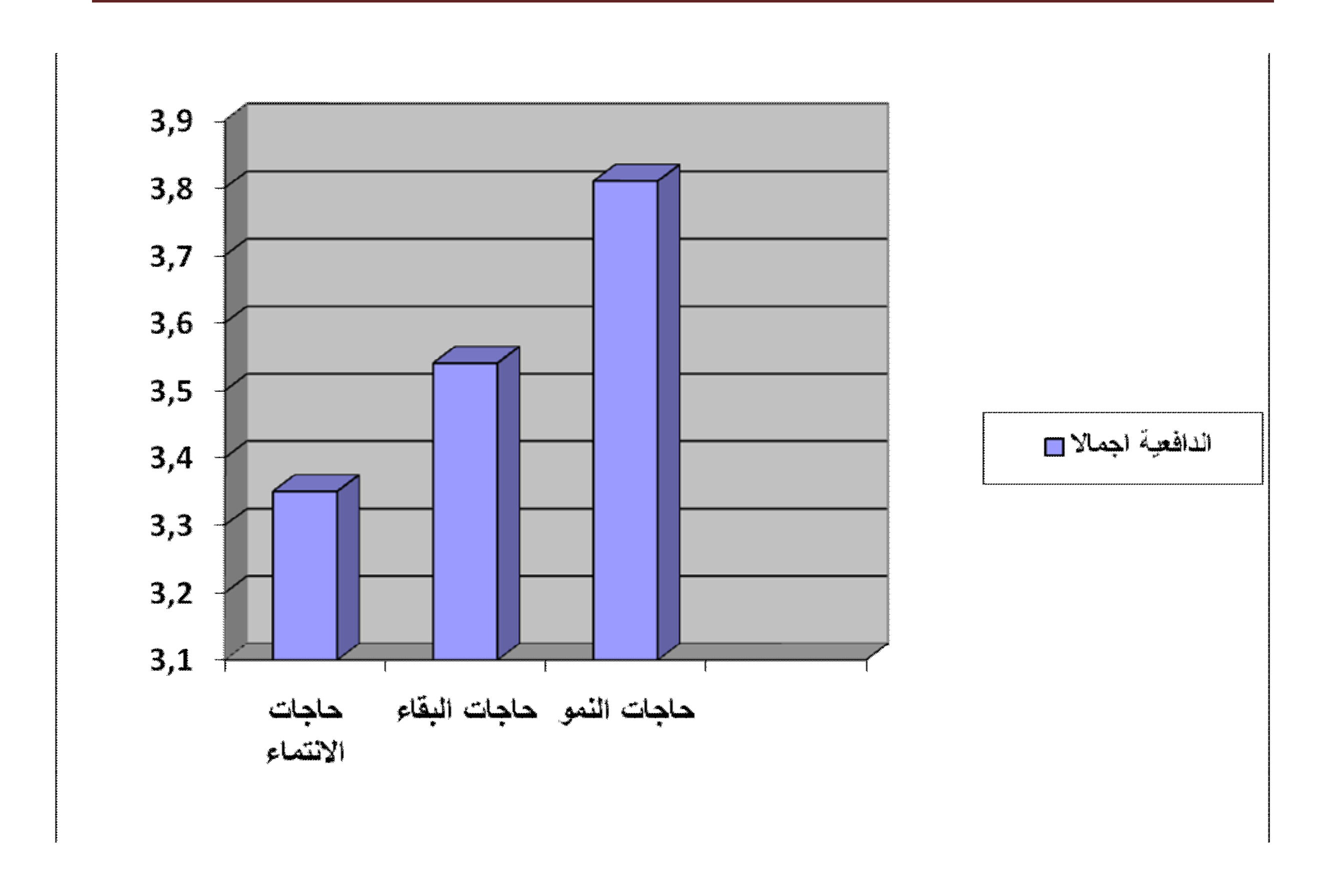
وفي الأخير يرى الباحث أن جل ما يحقق حاجات النمو لدى العمال نابع من العلاقات الجيدة للعمال مع بعضهم، والمشرفين المباشرين على العمال (رؤساء الفرق والوحدات)، والتقدير والاحترام المتبادل فيما بينهم، بالإضافة الى الوازع الديني الذي صرح به عدد كبير من العمال أثناء المقابلات المتزامنة مع ملئ الاستمارات.

8-1-4-الدافعية إجمالا وفق نظرية كلايتن ألدرفر:

الدافعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
حاجات البقاء	3.54	1.26	2
حاجات الانتماء	3.35	0.99	3
حاجات النمو	3.81	0.96	1
الدافعية ككل	3.56	1.07	

جدول رقم (23):رأي المرؤوسين في الدافعية لديهم وفق نظرية كلايتن ألدرفر.

يوضح الجدول المبين أعلاه أن المرؤوسين في المؤسسة مجال الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة نسبيا في الدافعية وفق نظرية كلايتن ألدرفر، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.56)،وإنحراف معياري قدره (1.07) وبذلك تأخذ الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتفاوت درجة العمال في الدافعية بإختلاف الحاجات، حيث تحتل حاجات النمو المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.81) وبإنحراف معياري قدره (0.96)، ثم تليها حاجات البقاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.54) وانحراف معياري قدره (1.26)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة حاجات الانتماء بمتوسط حسابي قدره (3.55) وانحراف معياري قدره (0.99)، والشكل التالي يلخص ذلك:



شكل رقم (23): يوضح رأي العمال في الدافعية لديهم وفق نظرية كلايتن ألدرفر.

يتضح من خلال الشكل المبين أعلاه أن المرؤوسين بمؤسسة السوناريك بوحدة فرجيوة - ولاية ميلة- يرون أنهم يتمتعون بدرجة مرتفعة نسبيا من الدافعية وفق نظرية كلايتن ألدرفر.

وحسب رأي الباحث ليس بالضرورة إشباع كل حاجات مستوى من مستويات الحاجات حتى يتم إشباع ذلك المستوى من الحاجات، أو بالأحرى يوجد مستوى من إشباع للحاجات تسمح بالإنتقال إلى المستوى التالي من إشباع الحاجات و تدفع الفرد إلى البحث عن إشباع حاجات يرى فيها أهمية وأولوية، وهذا لا يعني مثلا أن البحث عن إشباع حاجات الانتماء ناتج عن إشباع جميع حاجات البقاء، كما أن إشباع حاجات الإنتماء والبقاء لا يعني بالضرورة إشباع بنفس المستوى من الحاجات المتضمنة في كليهما، وهذا يحدث فروق في إشباع كل مستوى من مستويات الحاجات كما هو موضح في الشكل أعلاه، ولكن هذا لا يعني تجاوز إشباع إحدى مستويات الحاجات الأعلى أو الأقل(نكوص)، فالترتيب الموضح في

الشكل أعلاه لا يعني أنه تم إشباع حاجات النمو ثم حاجات البقاء ثم الإنتماء، وإنما الترتيب على أساس مستوى الإشباع ، وإنما الشيء الذي يسمح بتخطي إحدى مستويات الحاجات هو المستوى اللازم من الإشباع حتى يتم الانتقال إلى المستوى الأعلى ، وهذا يصلح بصورة أكبر في حالات النكوص منه في حالات الانتقال إلى أعلى فمثلا في مؤسسة دراستنا لا يمكن للعامل أن يفكر في حاجات الانتماء أو النمو وهو يحصل على أجر لا يكفيه حتى لأدنى متطلبات الحياة أو يعمل في مكان يعرض حياته للخطر في كل لحظة ، غير أنه بمجرد مثلا صدور أمر بتنحية بعض العمال أو تخفيض في الرواتب ينتقل من محاولة تحقيق ترقية في مساره المهني الذي يمكن اعتباره إن صح التعبير إحدى حاجات النمو إلى محاولة المحافظة على منصب عمله والراتب الذي يحصل عليه وهو إحدى حاجات البقاء، متناسيا بذلك حاجات الإنتماء.

كما أن هنالك حاجات في كل مستوى من الحاجات تأخذ أهمية كبيرة في إشباع ذلك المستوى من الحاجات، وذلك بإختلاف الظروف الموقفية لعدة متغيرات مثل ظروف وطبيعة العمل،الحالة الاقتصادية،الحالة الاجتماعية والعائلية للعامل، ما يرغب فيه العامل ويرى فيه إشباع لإحدى حاجاته بخلاف الحاجات المشبعة من داخل المؤسسة ،مثلا الإشباع الذي يحصل عليه العامل لإحدى حاجات النمو من خلال الترقية الناتجة عن تحصيل مستوى علمي أعلى بدلا من الترقية الآلية على أساس الخبرة وسنوات العمل ...الخ، وفي مؤسسة دراستنا يأخذ عامل الأجر وعامل الإنارة والزيادات في الرواتب والاهتمام من طرف المشرف بتوضيح كيفيات أداء العمل أهمية كبيرة في إشباع حاجات البقاء، في حين يشكل السلوك المهتم بالعمال وعامل العلاقات الجيدة مع الزملاء في العمل أكثر العوامل تأثيرا في إشباع حاجات هذا المستوى.

في حين يشكل تناسب العمل مع الإمكانيات والقدرات، والإعتراف بالأداء من طرف العمال والمشرفين وانجاز العمل بدقة وكفاءة ، من أهم العوامل التي يوليها العمال أهمية في إشباع حاجات النمو لديهم.

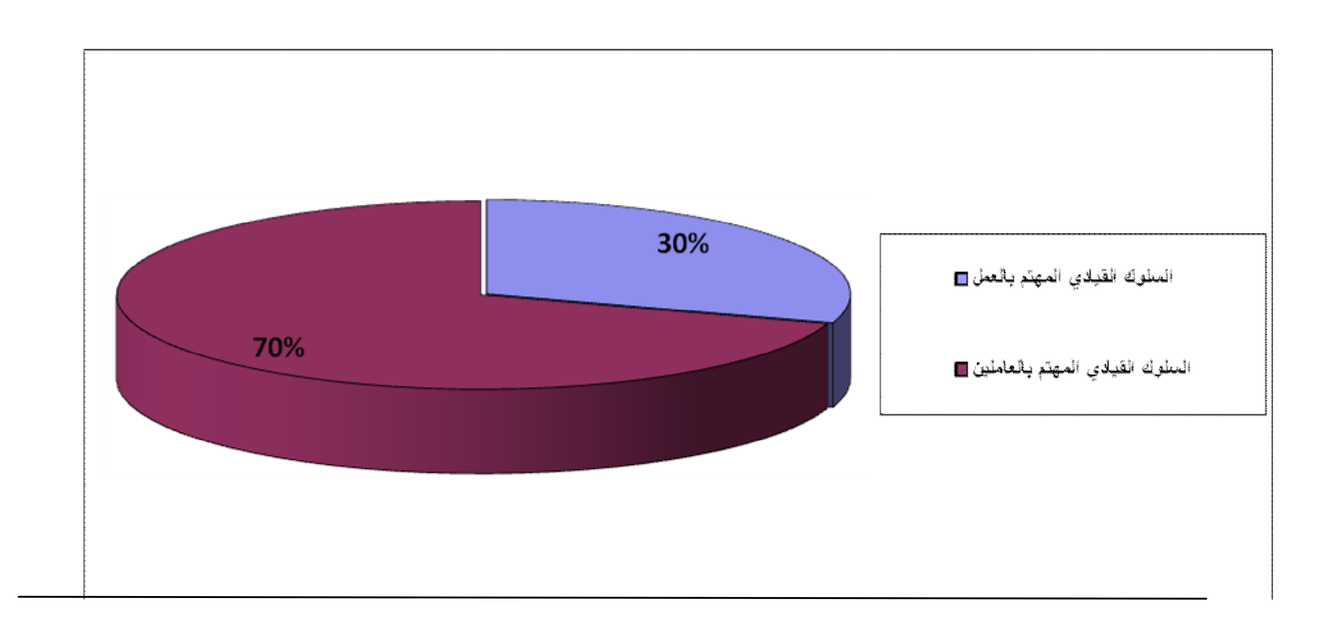
2-8- محور السلوك القيادي:

8-2-1- بعد السلوك القيادي المهتم بالعمل:

الأفراد	العلامة في المقياس	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
01	55	54.33	1.79
02	56		
03	51		
04	56		
05	53		
06	53		

جدول رقم (24): يوضح بعد السلوك القيادي المهتم بالعمل.

يوضح الشكل المبين أعلاه بعد السلوك القيادي المهتم بالعمل لدى المشرفين على العمال في مؤسسة دراستنا ، حيث يتبين أن عدد قليل من المشرفين (القادة) يتميزون بدرجات منخفضة في المقياس بدأ بالعلامة (51) حتى العلامة (56)، وحسب مفتاح تصحيح المقياس فإنه انطلاقا من الدرجة (57)فما تحت تعتبر درجة منخفضة في المقياس، وبذلك يكون هؤلاء المشرفين يتمتعون بدرجة اهتمام كبيرة بالعمل، غير أن ذلك لا يمثل سوى (06) مشرفين من (20) مشرفا وذلك بمتوسط حسابي قدره (54.33) وإنحراف معياري قدره (1.79)، وبهذا لا يمثل السلوك القيادي المهتم (30%) من نسبة المشرفين والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (24): النسبة المئوية كل من السلوك القيادي المهتم بالعمل والمهتم بالعاملين.

يتضح من خلال الشكل الموضح أعلاه أن 30 % من مجموع المشرفين (القادة) يهتمون بالعمل ، في حين النسبة الأكبر من المشرفين يهتم بالعاملين وذلك بنسبة 70% ، وحسب رأي الباحث أن أغلب من يمثل نسبة المشرفين المهتمين بالعمل هم رؤساء الوحدات والمشرفين على المستوى الإداري.

8-2-2- بعد السلوك القيادي المهتم بالعاملين:

الأفراد	العلامة في المقياس	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
01	83	91.21	21.44
02	113		
03	133		
04	80		
05	70		
06	107		
07	64		
08	73		
09	110		
10	120		
11	75		
12	67		
13	102		
14	80		

الجدول رقم (25): يوضح بعد السلوك القيادي المهتم بالعاملين.

يوضح الشكل المبين أعلاه أن أغلبية المشرفين (القادة) يتميزون بدرجات مرتفعة في المقياس بدأ من العلامة (64) حتى العلامة (133) ، وحسب مفتاح التصحيح الخاص بالمقياس تعتبر الدرجة (64) فما فوق درجات مرتفعة في المقياس وبذلك يتمتع هؤلاء المشرفين بدرجة اهتمام كبيرة بالعاملين، وهذا بنسبة مئوية قدرها (70%) ، وهذا بمجموع (14) مشرف من مجموع (20) مشرف وهذا بمتوسط حسابي قدره (91.21) وإنحراف معياري قدره (21.44)، وحسب رأي الباحث فإن معظم هؤلاء المشرفين هم المشرفين المباشرين على العمال وذلك بحكم العمل في نفس المكان والإتصال والمعاملات اليومية.

8-2-3- السلوك القيادي إجمالا:

الأفراد	العلامة في المقياس	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
01	55		
02	56		
03	51		
04	83		
05	113		
06	133		
07	80		
08	70		
09	107		
10	56		
11	53	80.15	24.68

تابع لجدول السلوك القيادي إجمالا.

12	64		
13	55		
14	73		
15	110		
16	120		
17	75		
18	67		
19	102		

جدول رقم (26): يوضح السلوك القيادي إجمالا.

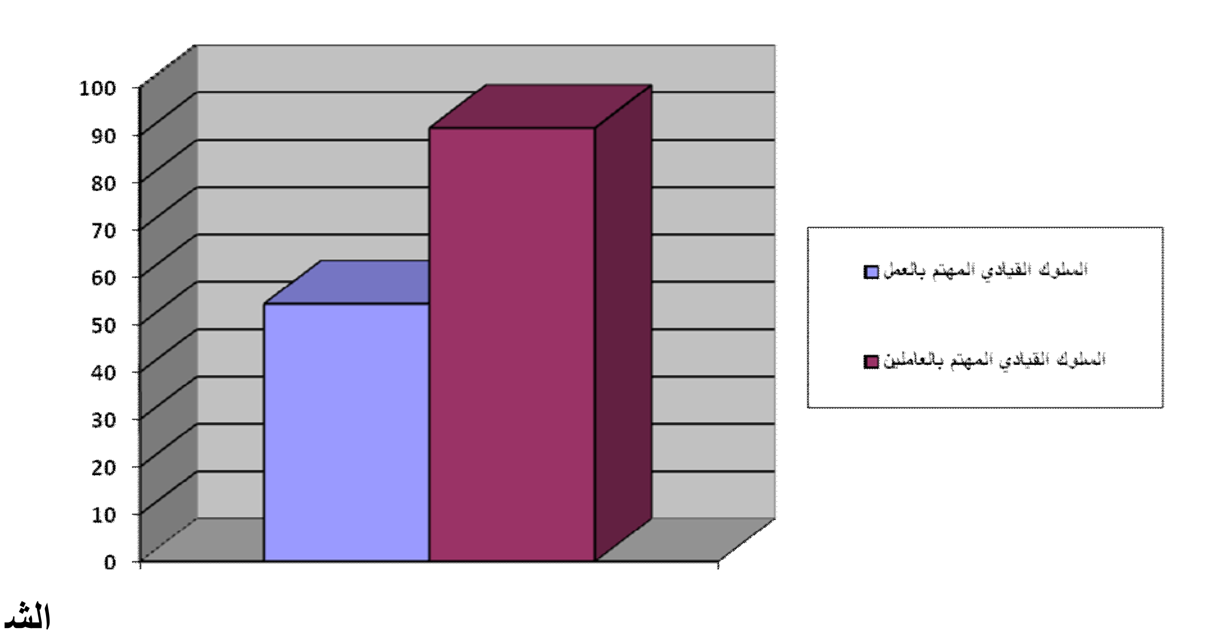
يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية المشرفين يتميزون بدرجة مرتفعة في مقياس السلوك القيادي(مقياس الزميل الأقل تفضيلا(LPC))، وهذا يعني أن أغلبية المشرفين في مؤسسة الدراسة لهم تقييم ايجابي لزميل العمل الأقل تفضيلا، وبذلك يكون توجه القادة أو المشرفين نحو الإهتمام بالعاملين [1].

وحسب رأي الباحث فإن للقائد أو المشرف كذلك دوافع من وراء مختلف سلوكياته يريد تحقيقها ، فإذا أعطى القائد تقديرا عاليا لزميل العمل الأقل تفضيلا يعني انه تفاعل بصورة جيدة مع مرؤوسيه ويكون ودودا معهم وهذا ما يوضحه الجدول المبين أعلاه، وذلك بمتوسط حسابي قدره (80.15) وانحراف معياري قدره(24.68)، وهذا بنسبة 70% من

[1] – أندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس ،مرجع سابق،ص301.

مجموع المشرفين،فإذا حقق القائد هذا الهدف أصبح قادرا على تحقيق بعض أهدافه ودوافعه مثل التقدير والإحترام والمركز الإجتماعي.

وحسب تفسير الباحث لا يعني أن هؤلاء المشرفين أو القادة لا يهتمون بالعمل وانجاز المهام، فالإهتمام بالعمل غالبا يكون عندما يكون انجاز المهام في خطر أو وقت ضيق ...الخ ، فيأخذ بعد الإهتمام بالأفراد درجة أقل من الأهمية، وهذا يكاد يكون منعدم في مؤسستنا ، حتى أنه قد تلجأ المؤسس والى فصل بعض العمال لتحقيق التوازن داخل المؤسسة، والجدول التالي يلخص ما ذكرناه.



الشكل رقم (25): يوضح بعد السلوك القيادي إجمالا.

10- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

لقد قام الباحث بإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة بإستخدام معامل الإرتباط ،عند مستوى معنوية 0.01 (أي إحتمال خطأ قدره 1%) وذلك بالإستعانة بالرزنامة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss ، حيث كانت قيمته موجبة ، ورغم أن فرضيات الدراسة لم يتم الإشارة فيها إلى قوة العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات إلا أن الباحث قام بتحليل هذه القوة ،حيث تراوحت ما بين (0.61 -0.76) واعتمد الباحث في تحليل قوة معامل الإرتباط على النموذج التالي:

قيمة المعامل	0.69 - 0.61	0.76 – 0.70
قوة العلاقة	متوسطة	قوية

جدول رقم (26) : نموذج للحكم على قوة العلاقة الإرتباطية.

وهذا راجع إلى إختلاف وجهات النظر بين الباحثين حول مجال قوة معامل الإرتباط ، فمنهم من اعتبر العلاقة قوية ابتداءا من (0.50) ومن هم من يرى ذلك من (0.75) والبعض ابتداءا من (0.80) ...الخ، وذلك راجع إلى إعتبارات موضوعية وذاتية تتعلق بطبيعة دراساتهم وعلى العموم فإن اعتماد الباحث على هذا النموذج راجع للإعتبارات التالية:

- عدم تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى أثر المتغيرات الديموغرافية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وهذه المتغيرات قد تقوي العلاقة الإرتباطية بين السلوك القيادي والدافعية لدى المرؤوسين وفق نظرية كلايتن ألدرفر.
- إمكانية وجود عوامل أو متغيرات أخرى قد تقوي هذه العلاقة الإرتباطية دون أن يقوم الباحث بتحديدها أو التحكم فيها.

- إعتبار بعض الباحثين مثل (René Zazzo) أن العلاقة الإرتباطية تكون قوية عند (0.60) فما فوق في العلوم الإجتماعية.[1]
- ضبط تحليل العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات وفق نموذج محدد.

9-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

(هناك علاقة إرتباطية موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات البقاء وفق نظرية كلايتن ألدرفر)

المتغير	حاجات البقاء
السلوك القيادي المهتم بالعمل	0.61**
السلوك القيادي إجمالا	0.65**

** دال عند مستوى معنوية 0.01

جدول رقم (27) : معامل ارتباط بيرسون مع بعد السلوك القيادي المهتم بالعمل (وإجمالا) مع حاجات البقاء .

يتضح من خلال معامل الإرتباط المبين في الجدول أعلاه أن هنالك علاقة إرتباطية خطية موجبة متوسطة القوة بين السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات البقاء وفق نظرية كلايتن ألدرفر، وبشيء من التباين يرتبط كذلك السلوك القيادي الإجمالي مع حاجات البقاء بما قيمته (0.65).

ومن خلال النتائج السابقة وجد الباحث أن هنالك علاقة إرتباطية موجبة متوسطة القوة بين بعد السلوك القيادي المهتم بالعمل الذي يعتبر إحدى

[1] – بن عبد الرحمن الطاهر ،مرجع سابق،ص204.

السلوكيات القيادية لدى الرؤساء والمشرفين في المؤسسة مجال الدراسة مع متغير حاجات البقاء لدى المرؤوسين ن أي كلما زاد مستوى هذا المتغير (السلوك القيادي المهتم بالعمل) من خلال إعطاء الأولوية لإنجاز المهام والتركيز على الدقة وانعدام الأخطاء ومراعاة زمن الإنجاز والحفاظ على سيرورة الإنتاج، وإعطاء التعليمات وكيفيات الإنجاز للعمال ومراعاة سلامة الأجهزة والمواد والأدوات المستخدمة ، ارتفع مستوى إشباع حاجات البقاء لدى المرؤوسين.

وحقيقة أن السلوك المهتم بالعمل يحقق إيجابيات بالنسبة للعمال والمؤسسة والمتمثلة في زيادة الإنتباه والحفاظ على المعدات وسلامة العمال ن وإنجاز المهام في الآجال المحددة والحفاظ على الهدوء والصرامة في العمل وغياب الإشتباكات بين العمال في المؤسسة مجال البحث.

غير أن الباحث يلفت الإنتباه إلى المتوسط الحسابي لحاجات البقاء لدى المرؤوسين قد بلغ (3.54) وبإنحراف معياري قدره (1.26) ، وبهذا احتلت حاجات البقاء المرتبة الثانية بعد حاجات النمو، ورغم العلاقة الموجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات البقاء وفق النظرية المدروسة غير أنها متوسطة وليست قوية، ويفسر الباحث ذلك كون أغلب ما يشبع حاجات البقاء في اغلب المؤسسات الوطنية وبخاصة المؤسسة مجال الدراسة هو عامل الأجر، بالإضافة إلى متغيرات أخرى مثل سلامة الأجهزة وحداثتها وقدمها ، التهوية والنظافة، حجم العمل...الخ كل هذه العوامل لا يستطيع المشرف أو القائد أن يؤثر فيها بشكل كبير بحيث تتناسب مع ما يحتاجه العامل ن وتجعل سلوك القائد يؤثر في هذه الحاجات.

كما يفسر الباحث كذلك وجحود العلاقة الإرتباطية الموجبة بين السلوك المهتم بالعمل وحاجات البقاء إلى أن العمال وبخاصة ذوي الخبرة القليلة يحتاجون إلى إرشادات وتوجيهات لأداء مختلف المهام، كما العمال في المؤسسة مجال

الدراسة بحاجة إلى ضبط من أجل إعادة أدوات العمل بعد الإنتماء من العمل وتنظيفها وتجهيز المكان لليوم التالي...الخ، كما يرجع الباحث قيمة معامل الإرتباط الغير قوية إلى انخفاض نسبة العمال الغير دائمين بسبب التسريح وغياب الترقية بحيث أصبح العمال يعرفون بالضبط ما يفعلونه كل يوم وفي جميع مراحل الإنجاز.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الفرضية الجزئية التي مفادها: (هناك علاقة إرتباطية موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات البقاء وفق نظرية كلايتن ألدرفر) قد تحققت.

9-2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

(هناك علاقة إرتباطية موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات الإنتماء لدى العمال وفق نظرية كلايتن ألدرفر).

المتغيرات	حاجات الإنتماء
السلوك القيادي المهتم بالعاملين	0.70**
السلوك القيادي إجمالا	0.71**

** عند مستوى معنوية 0.01

جدول رقم (28): معامل إرتباط السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات الإنتماء لدى المرؤوسين.

يتضح من معامل الإرتباط الموضح في الجدول المبين أعلاه أن هناك علاقة إرتباطية خطية موجبة وقوية بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات الإنتماء لدى المرؤوسين، وذلك بقيمة (0.70) كما يرتبط إيجابا مع تقارب كبير مع بعد السلوك القيادي إجمالا وحاجات الإنتماء بقيمة (0.71).

ومن خلال النتائج المشار غليها وجد الباحث أن هنالك علاقة إرتباطية موجبة قوية بين بعد السلوك القيادي المهتم بالعاملين الذي يعتبر أحد السلوكيات الممارسة من طرف المشرفين والرؤساء في المؤسسة محل الدراسة مع حاجات الإنتماء لدى المرؤوسين ن أي كلما زاد هذا السلوك المهتم بالعاملين الذي يمارسه الرؤساء والمشرفين من خلال تحفيزهم على أداء عملهم بدقة وإتقان وتحقيق التماسك والتفاعل بين جماعات العمل بما يعزز لديهم روح التعاون والصداقة والعمل على تكوين علاقات عمل ودية مع العمال، وفيما بينهم والتحدث مع المرؤوسين عما يجب إنجازه وتقديم صورة جميلة ومميزة لما يجب أن يكون عليه، وإقامة علاقات جيدة معهم ، كلما زاد مستوى الإشباع في حاجات الإنتماء لدى العمال.

وقد يتساءل القارئ عن سبب احتلال حاجات الإنتماء المرتبة الثالثة بعد حاجات البقاء بمتوسط حسابي قدره (3.35) وإنحراف معياري قيمته (0.99)، لكن مع ذلك هنالك إرتباط قوي بينها وبين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحسب تفسير الباحث أنه من خلال نظرية كلايتن ألدرفر لا يوجد حد فاصل بين المستويات الثلاث من الحاجات ، ولو كان ذلك ممكنا لما أمكن الإنتقال من مستوى إلى أخر أعلى منه أو النكوص إلى مستوى أقل منه ، وحسب رأي الباحث أن العمال مثلا لا يميلون إلى تكوين علاقات عمل ودية إلا إذا ظروف عملهم المادية والمالية جيدة، كما أن أهم ما يشبع هذا المستوى من الحاجات هو العلاقات والاهتمام بالعاملين، وهذا يتوافق مع ما أكدته دراستنا حيث كانت نسبة (70%) من المشرفين من ذوي العلاقات المرتفعة في مقياس (LPC) ن وبذلك فأغلبهم يهتمون بالعاملين والعلاقات الإنسانية.

بناء على منا سبق يمكن القول بأن الفرضية الثانية التي مفادها :(هناك علاقة إرتباطية موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات الإنتماء لدى العمال وفق نظرية كلايتن ألدرفر) قد تحققت.

3-9- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

(هناك علاقة إرتباطية موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات النمو لدى العمال وفق نظريو كلايتن ألدرفر).

المتغيرات	حاجات النمو
السلوك القيادي المهتم بالعاملين	**0.74
السلوك القيادي إجمالا	**0.76

** دال عند مستوى معنوية 0.01

جدول رقم (29): معامل الإرتباط بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات النمو لدى العمال وفق نظرية كلايتن ألدرفر.

يتضح من خلال معامل الإرتباط الموضح في الجدول أعلاه أن هناك علاقة إرتباطية خطية موجبة وقوية بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات النمو لدى المرؤوسين كما يرتبط ايجابيا بشيء من التباين مع بعد السلوك القيادي إجمالا وحاجات النمو لدى المرؤوسين بقيمة (0.76).

ومن خلال النتائج السابقة وجد الباحث أن هناك علاقة إرتباطية موجبة وقوية بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات الإنتماء لدى العمال، أي انه كلما زاد إستخدام هذا السلوك من طرف المشرفين والرؤساء من خلال توفير ظروف عمل حسنة ومحاولة تحسين العمل كي يتناسب مع قدرات العمال والإعتراف والتقدير لهم على الأداء الذي يبدلونه، وتوفير وخلق مهام تتحدى

قدراتهم ومهاراتهم وإيصال التوصيات والإشغالات إلى الإدارة من لتوفير فرص التطوير والتكوين والتقدم في المؤسسة ، الإهتمام برأي العمال عند إتخاذ القرارات، كلما زاد إشباع حاجات النمو لدى المرؤوسين.

ونلاحظ الإرتباط القوي للسلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات النمو ، وهذا حسب رأي الباحث يؤكد النتائج السابقة حيث كانت نسبة 70% من المشرفين يهتمون بالعاملين ن حيث كانت حاجات النمو تحتل المرتبة الأولى بين الحاجات بمتوسط حسابي قدره (3.81) وإنحراف معياري قدره (0.99).

وفي رأي الباحث أن أهم ما يحقق إشباع حاجات هذا المستوى هو العلاقات الجيدة بين العمال فيما بينهم والمشرفين المباشرين لهم (رؤساء الفرق والورشات)، بالإضافة إلى محاولة إنجاز العمل بدقة (الذي يحكمه الوازع الديني حسب رأي العمال) أثناء المقابلات و ملئ الإستمارات.

ويفرق الباحث بين التقدير والإحترام الذي يحصل عليه العمال فيما بينهم في مستوى حاجات الإنتماء ن وبين التقدير والإحترام الذي يحصل عليه الشخص في مستوى حاجات النمو الذي هو نتاج الإنجاز وتحقيق الأهداف والمهام على أحسن صورة.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة التي معادها : (هناك علاقة إرتباطية موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات النمو لدى العمال وفق نظرية كلايتن ألدرفر)، قد تحققت.

4-9-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

(هناك علاقة إرتباطية بين السلوك القيادي والدافعية لدى العمال وفق نظرية كلايتن ألدرفر).

المتغيرات	حاجات البقاء	حاجات الإنتماء	حاجات النمو	الدافعية إجمالا
السلوك القيادي المهتم بالعمل	**0.61			**0.66
السلوك القيادي المهتم بالعاملين		**0.70	**0.74	**0.73
السلوك القيادي إجمالا	**0.65	**0.71	**0.76	**0.76

**دال عند مستوى معنوية 0.01

جدول رقم (30): معاملات الإرتباط بين أبعاد السلوك القيادي وأبعاد الدافعية وفق نظرية كلايتن ألدرفر.

يتضح من خلال معاملات الإرتباط الموضحة في الجدول المبين أعلاه أن هناك علاقة إرتباطية خطية موجبة وقوية بين السلوك القيادي إجمالا والدافعية وفق نظرية كلايتن ألدرفر إجمالا ، حيث تساوي قيمته (0.76) كما يرتبط إيجابا مع قليل من التباين مع أبعاد نظرية كلايتن ألدرفر، فالسلوك القيادي إجمالا يرتبط معه حاجات البقاء بمعامل إرتباط قيمته (0.65) وهي علاقة متوسطة القوة ،ثم في الدرجة الثانية يرتبط مع حاجات الإنتماء بقيمة (0.71)

وهي علاقة إرتباطية إيجابية وقوية ، ثم تليها حاجات النمو بمعامل إرتباط قيمته (0.76) وهي علاقة إرتباطية موجبة قوية ن في حين يرتبط السلوك القيادي المهتم بالعمل بالدافعية إجمالا بقيمة (0.66) وهي علاقة إرتباطية موجبة متوسطة القوة ،في حين كانت العلاقة بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين والدافعية إجمالا موجبة وقوية بقيمة (0.73).

ومن خلال النتائج السابقة وجد الباحث أن هناك علاقة إرتباطية موجبة وقوية بين السلوك القيادي لدى الرؤساء والمشرفين في المؤسسة مجال الدراسة مع الدافعية وفق نظرية كلايتن ألدرفر، أي كلما زاد مستوى السلوك القيادي الذي يمارسه الرؤساء والمشرفون من خلال بعديه المهتم بالعمل والمهم بالعاملين كلما زادت مستويات الدافعية لدى العمال وفق نظرية كلايتن ألدرفر، حيث يرتبط مستوى السلوك القيادي إيجابيا بقيمة متوسطة مع حاجات البقاء لدى المرؤوسين والمتمثلة في الأجر الذي يحصلون عليه والعلاوات والرواتب، الشعور بالأمن والراحة ونظافة مكان العمل ،والحفاظ على الهدوء وذلك من خلال التوجيهات المقدمة فيما يخص كيفيات الإنجاز وإحترام الوقت المخصص للعمل وإنتاج الوحدات المحددة ومراقبة سيرورة الإنتاج وجودة القطع المنتجة والمستخدمة في تركيب الأجهزة ، كما يرتبط السلوك القيادي إيجابيا وبقوة مع حاجات الإنتماء لدى العاملين والمتمثلة في العمل على تكوين علاقات عمل ودية وتكوين علاقات جيدة بين العمال فيما بينهم ، وتحفيزهم على أداء العمل بدقة وإتقان، تنبيه الإدارة إلى التكفل بتحقيق التماسك والتفاعل بين جماعات العمل بما يعز روح التعاون والصداقة والحرص على تقدير وإحترام عمل العمال، والحفاظ على إسقرار العلاقات والتعاون بين العمال بما يؤثر إيجابيا على مستويات الأداء وحاجات الإنتماء ، ويحافظ على التفاعل بين أفراد مجموعة العمل.

ويرتبط السلوك القيادي إيجابيا وبقوة مع حاجات النمو لدى المرؤوسين التي تعتبر إحدى المؤشرات على الدافعية في مؤسسة دراستنا والمتمثلة في الرغبة في الإعتراف بالأداء من طرف الزملاء والمشرفين والشعور بتقدير الذات لذلك، والاستمتاع بالعمل إذا كان يتحدى القدرات والمهارات ، والسعي نحو إنجاز العمل بدقة والرغبة في التقدير والإحترام كلما كانت ظروف وعلاقات العمل حسنة.

وبناء على ما سبق وفي ضوء الفرضيات الجزئية ، يمكن القول أن الفرضية العامة التي مفادها: (هناك علاقة إرتباطية بين السلوك القيادي والدافعية لدى العمال وفق نظرية كلايتن ألدرفر) قد تحققت.

10- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال الرزنامة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (spss) بينت النتائج وجود علاقة إرتباطية بين السلوك القيادي والدافعية وفق نظرية كلايتن ألدرفر، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة ن حيث ارتبط السلوك القيادي إيجابيا بالدافعية والروح المعنوية في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال دراسات جامعة ولاية أوهايو (1950) وفي نفس الوقت مع دراسة متشيجان في الولايات المتحدة الأمريكية.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة woodard (1994) التي كانت بعنوان :النمط القيادية لدى مديري المدارس الوسطى وعلاقتها بدافعية المعلم نحو العمل بولاية جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت نتائجها تشير إلى وجود علاقة إرتباطية متوسطة بين النمط القيادي لمديري المدارس ودافعية المعلمين نحو العمل.

كما تتفق دراستنا مع دراسة كل من مازن عبد الهادي أحمد و تحسين عبد الكريم (2004) والتي كانت بعنوان تقييم الأداء الإداري للقيادات في كليات

التربية الرياضية من وجهة نظر المدرسين حيث أعطت النتائج صورة إيجابية عن العلاقات الإنسانية التي تربط المدرسين مع رؤسائهم المديرين.

وتتفق دراستنا مع دراسة جميل محمد بليبسي (2007) والتي كانت بعنوان : درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين ، حيث توصلت النتائج إلى درجة ممارسة كبيرة للمهام القيادية ،حيث بلغ في مجال العلاقات الإنسانية(73.8%) ويعتبر درجة ممارسة كبيرة.

وتتفق دراستنا مع دراسة عبد العزيز بن علي بن أحمد السلمان (2008) والتي كانت بعنوان : السلوك القيادي للمدرب الرياضي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى لاعبي الألعاب الجماعية بالمملكة العربية السعودية، وكان من بين النتائج المتوصل إليها وجود علاقة إرتباطية بين السلوك القيادي الذي يمارسه مدربو الألعاب الجماعية السعوديون لفئة الدرجة الأولى ودافعية الإنجاز لدى العمال.

كما تتفق مع دراسة سمير محمد شيبة (2008) التي كانت بعنوان : بناء وتطبيق مقياس الأساليب القيادية لمدربي الألعاب الفرقية من وجهة نظر اللاعبين وأثرها في ترتيب الفرق في جمهورية اليمن، حيث تشير نتائجها إلى استخدام المدربين لمعظم الأساليب القيادية حيث احتل الأسلوب المهتم بالرياضيين (الديموقراطي) درجة فوق المتوسط بنسبة (93.55%)، وكان ترتيب الفرق التي احتلت المراتب الخمسة الأولى قد استخدم مدربوها الأسلوب القيادي الديموقراطي (المهتم بالرياضيين) أولا ثم الأسلوب المركزي ثانيا بفرق قليل قدره (8.8).

وتتفق كذلك مع دراسة كل من Shadar Oluseyi .A , Hammed (2009) والتي كانت بعنوان : أثر الدافعية وفعالية القيادية وإدارة الوقت على أداء العاملين في التنظيم في مجموع مصانع ومؤسسات في Ibdan,Oyo State,Nigeria، حيث أشارت النتائج إلى وجود إرتباط بين المتغيرات المدروسة على أداء العاملين ،كما أن نوعية العلاقة بين القائد والعاملين تعمل كدافع لفريق العمل ، وتؤكد الدراسة أنه ستبقى هناك علاقة وتأثير بين كل من الدافعية والقيادة على الأداء في أي بحث مستقبلي.

كما تتفق مع دراسة كل من Mohammed S.Chowdhury and Mohammed Nurul (2009) التي كانت بعنوان العلاقة بين قيم واتجاهات العمال والسلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال ، حيث أشارت النتائج إلى علاقة إرتباطية إيجابية بين السلوك القيادي مع الدافعية الداخلية لدى العمال.

وتختلف دراستنا مع الدراسة السابقة لكل من Oluseyi .A , Hammed Shadar في إحدى النتائج التي توصلت إليها والمتمثلة في انخفاض العلاقة بين القيادة والدافعية فيما يخص التأثير على الأداء.

وتختلف كذلك دراستنا مع دراسة Tom Everett (2005) حيث كانت الدراسة بعنوان : علاقة القيادة بالدافعية والروح المعنوية لدى رجال الإطفاء بمدينة Sioux City، حيث كشفت الدراسة انخفاض الدافعية والروح المعنوية لدى العاملين.

وعليه يمكن القول بناء على ما سبق ، أن الفرضية العامة والفرضيات الجزئية قد تحققت على ضوء الدراسات السابقة.

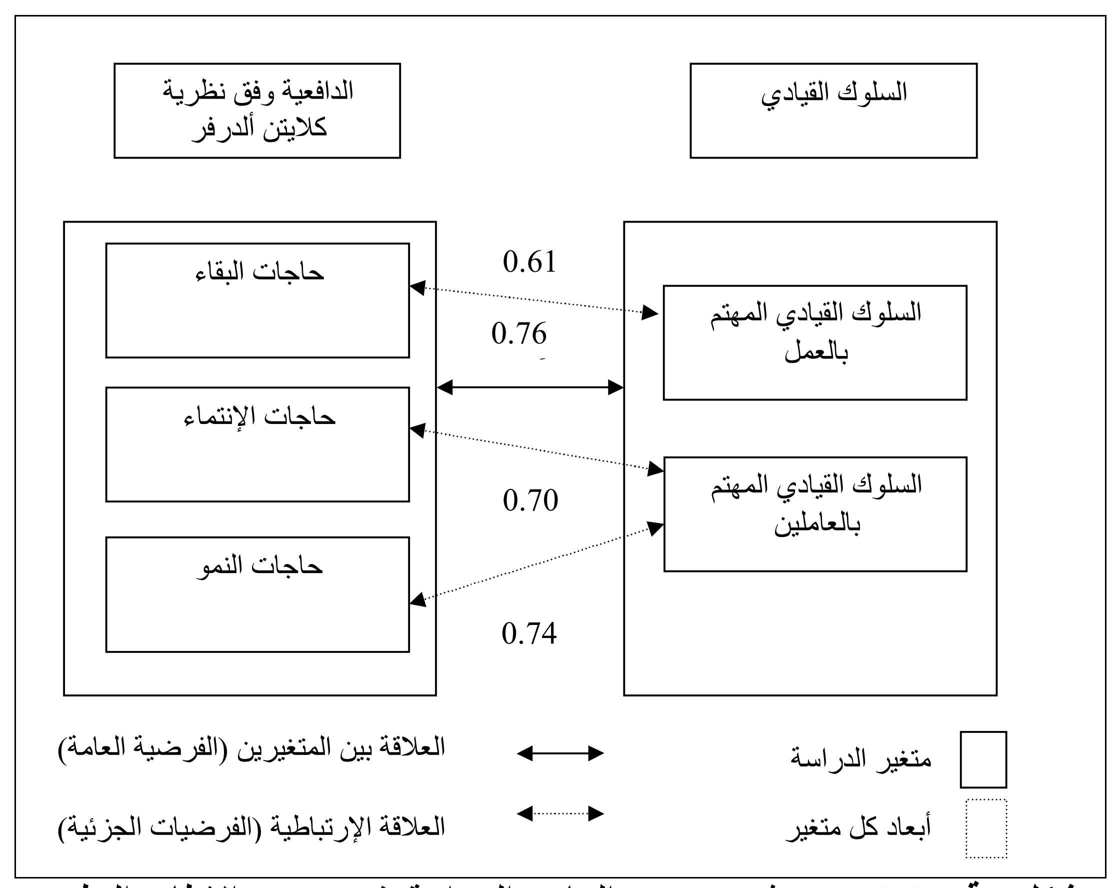
11- خلاصة عامة:

بعد قيام الباحث بهذه الدراسة المتعلقة بالسلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال وفق نظرية كلايتن ألدرفر بالمؤسسة الوطنية السوناريك وحدة فرجيوة ولاية ميلة، والتي تهدف أساسا الإجابة على تساؤل الدراسة الأساسي وهو : ما مدى تواجد علاقة إرتباطية بين السلوك القيادي والدافعية لدى العمال وفق نظرية كلايتن ألدرفر؟ وتساؤلات فرعية ثلاث تبحث عن مدى تواجد العلاقة الإرتباطية الموجبة بين السلوك القيادي ببعديه المهتم بالعمل والمهتم بالعاملين مع أبعاد الدافعية الثلاث وهي حاجات البقاء ، الإنتماء ، النمو؟.

وقد توصل الباحث إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة من خلال أداة البحث ، حيث تم حساب متوسطات إجابات الأفراد المرؤوسين إزاء الدافعية لديهم وفق نظرية كلايتن ألدرفر، حيث أشارت النتائج إلى تمتع المرؤوسين بدرجة مرتفعة في الدافعية بمتوسط حسابي قدره (3.56) وإنحراف معياري قدره (1.07)، كما تبين أن المشرفين والرؤساء في المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة في مقياس السلوك القيادي ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (80.15) وإنحراف معياري قيمته(24.68).

وبذلك تمت الإجابة على تساؤل الدراسة الأساسي والتساؤلات الفرعية من خلال فرضيات الدراسة باعتبارها إجابات متوقعة لهذا السؤال، حيث بينت النتائج وجود علاقة إرتباطية خطية موجبة وقوية بين السلوك القيادي للمشرفين والدافعية لدى المرؤوسين وفق نظرية كلايتن ألدرفر بقيمة معامل إرتباط قدره (0.76) وهذا عند مستوى معنوية 0.01، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين بعدي السلوك القيادي منفردة وأبعاد الدافعية وفق نظرية كلايتن ألدرفر منفردة ن والنموذج في الشكل التالي يقدم حوصلة عما توصلت إليه الدراسة الميدانية (الجانب التطبيق)

بالمؤسسة الوطنية السوناريك بوحدة فرجيوة ولاية ميلة في ضوء الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة (أي الجانب النظري).



شكل رقم (26): نموذج يوضح النتائج الميدانية في ضوء الإطار النظري للدراسة.

إن الدراسة الميدانية و الدراسات السابقة لهذه الدراسة قد أكدت الفرضيات الجزئية والفرضية العامة بالإيجاب، وبالتالي قد توصل الباحث إلى تحقيق الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة والمتمثلة في الكشف عن واقع السلوك القيادي بالمؤسسة الوطنية السوناريك بوحدة فرجيوة ولاية ميلة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين هذا السلوك والدافعية للمرؤوسين ، وكذا تحقيق أهداف ثانوية أخرى تمثلتا في محاولة التعريف بمفهوم السلوك القيادي وشرح أبعاده وخصائصه المختلفة على اعتبار أنه من المفاهيم التي لا يزال البحث جاري بها خاصة على المستوى العربي، وإبراز أهم ما توصلت إليه الدراسات الميدانية السابقة ،العربية

والأجنبية،عن أهمية وعلاقة وأثر السلوك القيادي على الجوانب المختلفة للمنظمة، والقيام بطرح بعض التوصيات بناء على نتائج الدراسة.

12- **اقتراحات وتوصيات:**

بعد إجراء هذه الدراسة ، أي الوقوف على موضوع "السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال وفق نظرية كلايتن ألدرفر، بالمؤسسة الوطنية السوناريك بوحدة فرجيوة ولاية ميلة" ، واستخلاص النتائج منها

توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات الأكاديمية والإقتراحات العلمية، والتي يأمل أن يستفيد منها الباحثون والمسئولون بمؤسسة السوناريك بوحدة فرجيوة ولاية ميلة، وهي كالتالي:

1- يمكن للمؤسسة تقييم فعالية قادتها ومشرفيها من خلال مقياس السلوك القيادي الذي وضعه فيدلر.

2- ضرورة الإهتمام بتوفير وإشباع حاجات البقاء لدى العمال لا سيما الأجور ، وتحسين ظروف العمل بالأخص عامل الضوضاء.

3- ضرورة مراجعة سياسة المؤسسة فيما يخص التكوين والتنمية بالنسبة للعمال وتطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية لا سيما الترقية المهنية التي تنعدم في المؤسسة محل الدراسة.

4- ضرورة إقامة برامج تدريبية للمشرفين والرؤساء في المؤسسة تدور حول أثر السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال.

5- يمكن للمسئولين في مؤسسة السوناريك اعتماد بعدي السلوك القيادي في بناء البرامج التدريبية.

6- توفير الجهود الإشرافية في الو رشات التي تضم عمال ذوي مهارات وخبرة كبيرين.

7- العمل على إيجاد تنسيق حقيقي بين الجامعة والمؤسسات من شأنه أن يساهم في تطوير وتوسيع أدوات جمع البيانات لدى الباحثين، وبالتالي إعطاء دقة اكبر في جمع البيانات ومصداقية أكبر للبحث العلمي في مستوى الماجستير ن بما يسمح للمؤسسات من الإستفادة الحقيقية من نتائج الدراسات.

8- تقييم فعالية القيادة على أساس الممارسة الفعلية للبعدين الخاص بالسلوك القيادي ، ودلك حسب الأولويات والمواقف التي تواجه المؤسسة.

9- إجراء المزيد منم الدراسات والبحوث تتناول علاقة السلوك القيادي بمختلف المتغيرات التنظيمية مثل تماسك الجماعة ن الإتصال التنظيمي، الرضا الوظيفي...الخ.

10-إجراء دراسات أخرى تتناول العلاقة بين السلوك القيادي والدافعية وفق نظريات أخرى في الدافعية، وكذلك اختبار علاقة المتغيرات الديموغرافية بالمتغير المستقل والتابع.

11-ضرورة إجراء دراسات أخرى مشابهة في مجالات أخرى مثل : الرياضة بشقيها التعليمي والتدريبي،التعليم ،الصحة الجوارية، هياكل الدولة،التكوين المهني ...الخ.

الخاتمة :

لقد توصلت هذه الدراسة عموما بجانبها النظري والميداني إلى أن السلوك القيادي يرتبط إيجابيا بالدافعية لدى المرؤوسين وفق نظرية كلايتن ألدرفر بالمؤسسة الوطنية السوناريك بوحدة فرجيوة ولاية ميلة.

فالسلوك القيادي حسب رأي الباحث مدخل يعتبر قديم نوعا ما وذلك من خلال تاريخ وبدايات الدراسات الخاصة بالسلوك القيادي المهتم بالعمل والمهتم بالعاملين، غير أنه يمكن أن يكون مدخل حديث بالممارسات الفعلية ، فلابد في القيادة من توافر كل من السلوك القيادي المهتم بالعمل والمهتم بالعاملين، والذي يجعل منه كذلك مدخل حديث هو التغير المستمر في المواقف والحالات التي تستلزم إستخدام أو المزاوجة في استخدام السلوكين بما يتناسب والأهداف المراد تحقيقها بحيث يتماشى مع التطورات الحادثة.

وإذا كانت القيادة هي عملية التخطيط الإستراتيجي للأهداف البعيدة المدى وبناء رؤية واضحة، فالسلوك القيادي هو الأساليب والتطبيق الفعلي في الواقع لهذه الأهداف والرؤيا، فالسلوك القيادي بإعتباره ملاحظا يعتبر أكبر أداة تشعل الحماس وترفع مستويات الدافعية لدى العمال، فالعمال يؤمنون بما يرونه ن بحيث يقدم قدوة للعمال من خلال إنجاز المهام بدقة وفي الأوقات والآجال المحددة مع المحافظة على السلامة الشخصية وأدوات وأجهزة العمل، ومحاولة إستغلال الوقت والأمانة في أداء العمل وحث العمال على كل هذا، من خلال كذلك إقامة علاقات جيدة مع العمال والإعتراف والتقدير لمجهود اتهم المبذولة والنتائج المحققة ، وبذلك يرتبط ايجابيا بالدافعية للمرؤوسين باعتبارها مجموع الحاجات التي يشبعها العامل في المنظمة وفقا لمتغيرات عدة تسمح له بتحقيق ذلك وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية المحددة للعمل.

وحسب رأي الباحث أن القيادة الفعالة هي القيادة المرنة التي يستخدم فيها القائد السلوك المناسب في الظرف المناسب ن غير أن القيادة الحقيقية هي التي تصنع الظروف والمواقف وليس تتبع المواقف، فالقائد الحقيقي هو الذي يعيش بالفعل وليس برد الفعل وبذلك يمثل السلوك القيادي أحسن تمثيل بحيث يكون قدوة تشجع العمال على إتباعه والولاء له.

وقد أشارت نتائج دراستنا إلى استخدام كبير للسلوك القيادي المهتم بالعاملين بنسبة 70% وممارسة قليلة للسلوك المهتم بالعمل بنسبة 30% ، ويفسره الباحث بالنظر إلى طبيعة أداء العمال الذي يتسم بمعدلات ثابتة تسمح للعمال باستيفائها في أجالها، كما أن المؤسسة الوطنية السوناريك مؤسسة تابعة للدولة وليس للقطاع الخاص فهي تحض بدعمها.

ويرى الباحث كذلك في الدافعية وفق نظرية كلايتن ألدرفر انه يمكن الإنتقال إلى مستويات أعلى من الحاجات بشرط الوصول إلى الحد الأدنى من الإشباع الذي يسمح بالانتقال إلى المستوى الأعلى.

كما أن إشباع مستوى معين من الحاجات لا يعني إشباع بنفس القدر أو المستوى، كما أنه توجد عند كل مستوى من الدافعية حاجات تساهم بنسبة أكبر في إشباعه وذلك وفق متغيرات ومواقف تختلف منم مؤسسة إلى أخرى ن فحاجات البقاء في مؤسسة دراستنا يعتبر الأجر والإنارة والنظافة أكبر ما قد يعقق إشباع لها، في حين حاجات الإنتماء تعتبر العلاقات الجيدة بين العمال والمشرفين أكبر ما يشبعها، في يعتبر إنجاز العمل بدقة ومحاولة استغلال كافة المهارات في أداء العمل ، والوازع الديني من أكبر ما يشبع حاجات النمو لدى العمال .

وعموما أن ما أكدته الدراسة الميدانية بمؤسسة الدراسة بالإعتماد على المقياس الذي وضعه فيدلر في السلوك القيادي(LPC)، وكذا بالإعتماد على الإستمارة التي قام الباحث بإعدادها لمعرفة واقع الدافعية لدى العمال وفق نظرية كلايتن ألدرفر،أن هناك علاقة إرتباطية موجبة خطية وقوية بين السلوك القيادي والدافعية لدى المرؤوسين وفق نظرية كلايتن ألدرفر في المؤسسة الوطنية السوناريك بوحدة فرجيوة ولاية ميلة.

إن هذه الدراسة فيما يمكن أن تضيفه إلى الرصيد المعرفي في المجال النظري والعلمي ، بالإضافة إلى تعزيز للدراسات السابقة في هذا المجال ، تدعونا بحدودها الموضوعية والمكانية والزمنية والبشرية إلى دراسات أكثر عمقا تساهم في فهم وتحليل اتجاه (نسبة) هذه العلاقة الإرتباطية ، والى زيادة أبحاث أكثر توسعا تساهم في التعرف أكثر بواقع هذا السلوك القيادي وعلاقته بمختلف المتغيرات التنظيمية في مؤسساتنا الوطنية.

وهذا يستدعي فتح مجال واسع أمام الباحثين للمساهمة بفعالية في تطوير وإثراء أدبيات القيادة الإدارية الحديثة ، لكي تساهم في فهم وتحسين واقع المنظمة.

1- ملخص الدراسة باللغة العربية:

عنوان الدراسة:

السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية "السوناريك" وحدة فرجيوة ـميلة-

1- إشكالية الدراسة:

تظهر إشكالية هذه الدراسة من خلال البحث في العلاقة الإرتباطية بين السلوك القيادي والدافعية لدى العمال في المؤسسة الوطنية السوناريك بوحدة فرجيوة ولاية ميلة، الذين يحتاجون إلى مستوى عال من الدافعية، وتتضح إشكالية الدراسة من خلال السؤال التالي: ما مدى تواجد العلقة الإرتباطية بين السلوك القيادي والدافعية لدى العمال في مؤسسة السوناريك بوحدة فرجيوة ولاية ميلة، وفق نظرية كلايتن ألدرفر.

2- فرضيات الدراسة :

-هناك علاقة إرتباطية بين السلوك القيادي والدافعية لدى العمال وفق نظرية كلايتن ألدرفر.

-هناك علاقة إرتباطية موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات البقاء لدى العمال في مؤسسة السوناريك ، وفق نظرية كلايتن ألدرفر.

- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات الإنتماء لدى العاملين في مؤسسة السوناريك ، وفق نظريو كلايتن ألدرفر.

- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات النمو لدى العاملين بمؤسسة السوناريك ، وفق نظرية كلايتن ألدرفر.

منهجية الدراسة:

إستخدم الباحث في هذه الدراسة الإحصائية الوصفية، حيث شملت الدراسة جميع العاملين في هذه المؤسسة من مشرفين ومرؤوسين.

استخدم الباحث استبيان لقياس الدافعية لدى العمال وفق نظرية كلايتن ألدرفر، واختبار لقياس السلوك القيادي عند المشرفين(مقياس الزميل الأقل تفضيل).

وإستخدم الباحث معامل الإرتباط بيرسون، والرزنامة الإحصائية للعلوم الإجتماعيةspss.

3- أهم النتائج:

* هناك علاقة إرتباطية بين السلوك القيادي والدافعية لدى العمال في المؤسسة الوطنية "السوناريك" بوحدة فرجيوة ولاية ميلة.

* هناك علاقة إرتباطية بين السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات البقاء لدى العمال في مؤسسة الدراسة .
*هناك علاقة إرتباطية موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات الإنتماء لدى العاملين بمؤسسة الدراسة.
*هناك علاقة إرتباطية موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات النمو لدى العاملين بمؤسسة الدراسة.

2- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية:

:Study title

The leadership behavior and it's relationship with employee's motivation.

(surveying study in those who working in national enterprise « Sonaric » , Unit of Ferdjoua,Mila .

1- Research issue:

The issue of this study appears in it's searching for the ralation between leadership behavior and motivation employee's in sonaric enterprise in wilia of mila,Wich need high level if motivation, This issue of study has been concluded in this question , To what extent a relationship between leadership behavior and motivation employee's in sonaric enterprise in mila ?

2- Research hypothese:

1- There is a relation between leadership behavior and employee's motivation in sonaric, Unit Ferdjioua,Mila.
2- There is a positive relation between intiating struture and employee's existance need's in sonaric, Unit Ferdjioua,Mila
3- There is a positive relation between consideration behavior and employee's relatedness need's in sonaric, Unit Ferdjioua,Mila
4- There is a positive relation between consideration behavior and employee's growth need's in sonaric, Unit Ferdjioua,Mila

3- Reseach methodology:

This research depends on a descriptive survey method, in this study society is represented in all supervisors and individuals who working in sonaric,Unit Ferdjioua,Mila.

This research used two questionnaires, One about employee's motivation by Claiton Alderfer theory, The other about leadership behavior (LPC).

The researcher used "Pearson" correlation,and (spss).

4- **Main results**:

1-There is a positive relation between leadership behavior and employee's motivation, In sonaric enterpris in Ferdjioua unit.

2-There is a positive relation between initiating structure behavior and employee's existence needs, In sonaric enterpris in Ferdjioua unit.

3- There is a positive relation between consideration behavior and employee's existence needs, In sonaric enterpris in Ferdjioua unit.

4- There is a positive relation between consideration behavior and employee's growth needs, In sonaric enterpris in Ferdjioua unit.

ملخص الدراسة باللغة الفرنسية

Titre d'etude

La relation entre le comportement de leadership et la motivation des travailleurs.

((Etude sur les travailleurs de l'entreprise national «sonaric » unité de Ferdjioua, Mila.))

La Problématique de la recherche

La problématique de cette étude est la recherche sur la relation entre le comportement de leadership et la motivation des travailleurs dans l'entreprise de sonaric dans la wiliya de Mila, Parce que ils sont besoins de haut niveau de la motivation, Cette problématique de la recherche est conclusée dans cette question:

Jusqu'à quel niveau existe une relation entre le comportement de leadership et la motivation des travailleurs dans l'entreprise de sonaric à Mila.

Hypothése de la recharche:

1-Il ya une relation entre le comportement de leadership et la motivation des travailleurs avec la théorie de **Clayton aldefer** à l'entreprise de sonaric, Unité de Ferdjioua ,Mila.

2-Il ya une relation positive entre le comportement de l'encadrement (initiating structure), Et les besoins de l'existence des travailleurs à l'entrepris de sonaric, Unité de Ferdjioua ,Mila.

3-Il ya une relation positive entre le comportement de l'encadrement (initiating structure), Et les besoins de relation des travailleurs à l'entreprise de sonaric, Unité de Ferdjioua ,Mila.

4-Il ya une relation positive entre le comportement qui respecte les facteurs humains (considération), Et les besoins de développement des travailleurs à l'entrepris de sonaric, Unité de Ferdjioua ,Mila.

Méthodologie de recherche:

Cette étude utilisé le state descriptif, La société de la recherche représente tous les superviseurs et les travailleurs de l'entreprise de sonaric, Unité de Ferdjioua ,Mila.

Cette recherche utilisé deux questionnaires, le premier est la motivation des travailleurs avec la théorie de **Clayton aldefer,**et le deuxième C'atyest le comportement de leadership(LPC), et utilisé la corrélation de Person et (spss).

Les résultats importants:

1-Il ya une relation positive entre le comportement de leadership et la motivation des travailleurs de l'entreprise de sonaric, Unité de Ferdjioua ,Mila.

2-Il ya une relation positive entre le comportement de l'encadrement (initiating structure),Et les besoins de l'existance des travailleurs de l'entreprise de sonaric, Unité de Ferdjioua ,Mila.

3-Il ya une relation positive entre le comportement de l'encadrement (initiating structure),Et les besoins de relation des travailleurs de l'entreprise de sonaric, Unité de Ferdjioua ,Mila.

4-Il ya une relation positive entre le comportement qui respecte les facteurs humains (considération), Et les besoins de développement des travailleurs à l'entreprise de sonaric, Unité de Ferdjioua ,Mila.

قائمة المراجع:

01	أسامة كامل راتب ،**علم نفس الرياضة** ،ط2 ،دار الفكر العربي،مصر،1997.
02	أندرو دي سيزلاقي،مارك جي ولاس،**السلوك التنظيمي والأداء**،ترجمة جعفر أبو القاسم،معهد الإدارة العامة،المملكة العربية السعودية،1991.
03	أحمد صقر عاشور،**إدارة القوى العاملة**،دار النهضة العربية ،بيروت،1979.
04	أحمد ماهر ، **السلوك التنظيمي** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،مصر،2003.
05	أحمد قوارية، **فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون،الجزائر،2007.
06	أحمد مصطفى الحسين، **تحليل السياسة العامة** ،ط1، المركز الجامعي للدراسات السياسية ،عمان، الأردن ،2002.
07	أحمد أمين فوزي،**مبادئ علم النفس الرياضي**،ط1،دار الفكر العربي،القاهرة،2003.
08	إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باصي ،**الاجتماع الرياضي**،ط2،مركز الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة،مصر،2003.
09	إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر،2003.
10	إسحاق رمزي،**علم النفس الفردي**،ب ط ،دار المعارف،مصر،1961.
11	الهاشمي لوكيا ،**السلوك التنظيمي:الجزء الثاني**،مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة،2006.
12	العايب رابح ، **مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم**، منشورات جامعة منتوري قسنطينة،2004.
13	بوخمخم عبد الفتاح ،**واقع الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي**،مجلة العلوم الإنسانية،العدد 15،جامعة منتوري قسنطينة،2001.
14	ثائر أحمد غباري ، **الدافعية :النظرية والتطبيق**،ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2008.
15	جاري ديسلر ،**إدارة الموارد البشرية**،ط8، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال ،مراجعة عبد المحسن عبد المحسن،دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية،2003.
16	جيرالدج جرينبرج ،روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات** ،ط7،ترجمة رفاعي محمد رفاعي ،اسماعيل علي بسيوني ،دار المريخ للنشر والتوزيع ،المملكة العربية السعودية،2004.
17	جاك دنكان، **أفكار عظيمة في الإدارة**، ب ط، ترجمة محمد الحديدي،الدار الدولية للنشر والتوزيع،مصر،1989.
18	حسين حريم ،**مبادئ الإدارة الحديثة** ،ط1،دار حامد لنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2006.
19	حامد عبد السلام الزهران ،**علم النفس الاجتماعي** ،دار الفكرالعربي، القاهرة ، مصر،1984.

20	خير الدين علي عويس،عصام هلال،**الاجتماع الرياضي**، ط1،دار الفكر العربي،مصر،1997.
21	خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة** ، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ،2005.
22	راتب سعود ، **أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسيس ليكرت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم**، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 5، عدد3، 2009.
23	سيد أحمد جاد الرب ،**مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية**،جامعة قناة السويس،مصر،2008.
24	سمير محمد يوسف،**المنظمات**، مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية،مصر،1980.
25	سعاد نائف برنو طي ، **الإدارة** ،ط3،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2005.
26	سامر جلدة ، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة** ،ط1،دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان ، الأردن ،2009.
27	صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي**، مدخل معاصر، دار الجامعة الجديدة، مصر ، 2003.
28	صبحي جبير العتيبي ، **تطور الفكر والأساليب في الادارة** ،ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن،2005.
29	صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر،2001.
30	صلاح عبد القادر النعيمي ،**المدير،القائد ،المفكر الاستراتيجي**،ط12،أفراد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2008.
31	طلحة حسام الدين،عدلة عيسى مطر،**مقدمة في الادارة الرياضية**،مركز الكتاب للنشر والتوزيع،القاهرة ،مصر،1998.
32	طلحة حسام الدين،عدله عيسى مطر،**الادارة الرياضية**،ط1،مركز الكتاب للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر،1997.
33	علي الشرقاوي ، **إدارة الأعمال :الوظائف والممارسات الإدارية** ،دار النهضة العربية ،بيروت ،2005.
34	عبد الرحمان توفيق،**الشخصية القيادية**،ط2،مركز الخبرات المهنية للإدارة،" بيمك"،الجيزة،مصر،2003.
35	عصام بدوي، **موسوعة التنظيم والإدارة في تـ بـ ر**،ط1، دار الفكر العربي، مصر ،2001.
36	عادل ثابت، **سيكولوجيا الإدارة المعاصرة**،ط1،دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2008.
37	علي السلمي ،**إدارة السلوك التنظيمي** ،ب ط،،دار غريب للنشر والتوزيع،مصر،2004.
38	علي الشرقاوي،**إدارة الأعمال ووظائف والممارسات الإدارية**،دار النهضة العربية،بيروت،بدون تاريخ.
39	فيليب سادلر،**القيادة** ،ط1،ترجمة هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية،مصر،2008.
40	فؤاد البهي السيد ، **علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري** ، دار الفكر العربي ،مصر ،199.
41	فؤاد الشيخ وآخرون،**المفاهيم الإدارية الحديثة**،الجامعة الأردنية،عمان،1982.
42	كورثا،**الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية**،ط1،ترجمة سالم العيسى، منشورات دار علاء الدين،دمشق،1999.
43	محمد حسن علاوي، **سيكولوجية القيادة الرياضية**، ط1،مركز الكتاب للنشر،مصر،1998.
44	معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد،**القيادة والرقابة والاتصال الإداري**،ط1،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان الأردن،2007.
45	مفتي إبراهيم حماد،**تطبيقات الادارة الرياضية**،ط1،مركز الكتاب والنشر والتوزيع،القاهرة،1999.
46	مروان عبد المجيد إبراهيم، **الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية**،ط1،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،الأردن،2000.
47	محمد حسين العجمي، **القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
48	محمد شحاتة ربيع،**علم النفس الصناعي والمهني**،ط1،دار الميسر للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2010.

49	مصطفى حسين باهي،أحمد كمال نصاري، **مهارات القيادة في المجال الرياضي**،مكتبة الانجلو المصرية،القاهرة،مصر ،2003.
50	محمد الصيرفي ، **السلوك الإداري ((العلاقات الإنسانية))** ،ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ،الإسكندرية ،مصر 2008.
51	مصطفى حسين باهي، محمد متولي عفيفي ، **سيكولوجية الإدارة الرياضية**،ط1،مركز الكتاب للنشر ،مصر ،2001.
52	محمود محمد ، **علم النفس المعاصر في ضوء الإسلام** ،ط1،دار الشروق للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية ،1984.
53	محمد سعيد أبو سلطان ، **السلوك التنظيمي** ، ب ط ، دار الجامعة الجديدة ،مصر،2004.
54	محمد حسن علاوي ،**علم النفس الرياضي**،ط4، مركز الكتاب للنشر والتوزيع،القاهرة ،2004.
56	محمد حسن علاوي،**علم نفس التدريب والمنافسة الرياضية**،دار الفكر العربي،القاهرة،مصر،2002.
57	محمد عبد الهادي البياع، **القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة** ،دار الوسيط للدراسات والنشر والتوزيع،1984.
58	محمود سلمان العميان،**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**،ط3،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2005.
59	محمود عبد الحليم منسي،**مناهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية**،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،مصر ،2003.
60	محمد حسن علاوي، **موسوعة الاختبارات النفسية للرياضيين**،ط1،مركز الكتاب للنشر والتوزيع ، القاهرة،مصر،1989.
61	نواف كنعان ،**القيادة الإدارية**،ط1،دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2007.
62	هشام الطالب، **دليل التدريب القيادي**، ط2، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، عمان ،الأردن،1995.
	قائمة المذكرات
63	بن عبد الرحمان الطاهر ،ال**قيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي**، مذكرة ماجستير ،جامعة قسنطينة،الجزائر،2009.
64	عبد الله بن ناصر محمد الشوكاني، **العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسي وبلانشار وبين دافعية المعلمين للإنجاز**،رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى ،السعودية، 2008.
65	فاتنة جميل محمد بليبسي، **درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات الثانوية الحكومية في فلسطين**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية ،نابلس،فلسطين،2007.
67	ناصر محمد إبراهيم مجممي، **أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير ،السعودية ،2004.
	قائمة المجلات
68	دوقة أحمد ،**الأبعاد المعرفية والانفعالية للدافعية في العمل** ، مجلة العلوم الإنسانية،جامعة منتوري قسنطينة.
69	**دراسات نفسية** ، مجلة التربية ، المجلد 2،العدد 1،جامعة المنصورة ،مصر ، 2003.
70	مازن عبد الهادي أحمد ،تحسين عبد الكريم ، **تقييم الأداء الإداري للقيادات في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر المدرسين** ، مجلة علوم التربية الرياضية ،العدد 1،المجلد 4،جامعة بابل ،العراق ، 2005.
71	محمد سمير شيبة، **بناء وتطبيق مقياس الأساليب القيادية لمدربي بعض الألعاب الفرقية من وجهة نظر اللاعبين وأثرها في ترتيب الفرق في جمهورية اليمن** ،مجلة التربية الرياضية ،المجلد 11، العدد 1، 2002.
72	يوسف قطامي، **الدافعية للتعلم الصفي لدى طلبة الصف العاشر**، مجلة دراسات ،العدد2 ،المجلد20أ،2،1993.

قائمة المراجع باللغة الإنجليزية

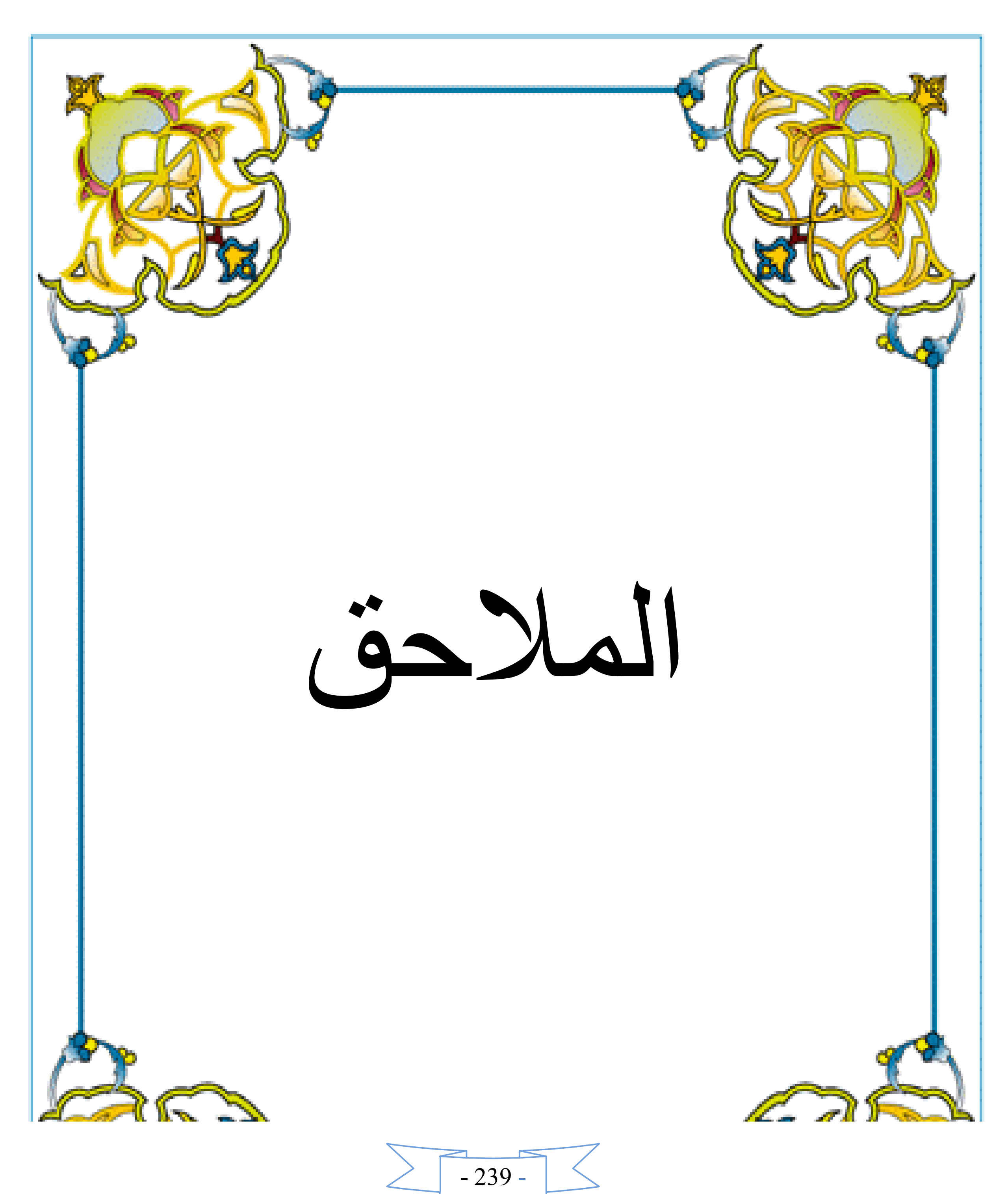
73	Andrew M,Colman, **oxford dictionary of psychology**, oxford university .press,2001
74	.**Cambridge Advanced Learner's** ,Cambridge university press,2007
75	1954 ,harper and Rew, new York ,CF.Maslow, **motivation and personality** traduction français:vers psychologie de l'être, fayard,paris,1972,nouvelle .édition 1993
76	**work and the nature of man**, the world publishing CF.Herzberg**,** company,Cleveland,ohio,1966, traduction français, le travail et le nature de .l'homme,entrprise moderne,d'édition,paris
78	**English dictionary for advanced learners**,2édition, Macmillan publisher .limited, London, united kingdom,2007
79	Fuoss.D.E.and Troppman.RJ.effective coaching A psychological Approach, .,john wiley and sous, New York,1981
80	Honeycut Jery, **knowledge management strategies**, Washington Microsoft .press,2005
81	L.Berkowitz, **advances in experimental social psychology** ,New York .Academic press, 1965
82	**personnel and organizational psychology**, Lane**,** M, Irving Laurence siegel, .in the USA,1982 INC, , ,Irwing Richard D
83	Lox, RH, **sport psychology :concepts and applications**,3th ed ,Madison: .Brown and Benchmark publisher,1994
84	Larry C.Bernard and all, **en evolutionary theory of human motivation**, heldref publication,departement of psychology layola Mary mount .university,2006
85	Mommed S.CHowdhury , Mohmmed Nurul Amin , **relative importance of** – **employee values ,attitudes and leadership behavior in employee** .**motivation**, Monroe College, Bronx, New York,2009 http://www.sba.muohio.edu/abas/2001/quebec/chowdhury.pdf 20/05/2010,16h
86	Meral Elui, Gebze, **effect of manifest needs, religiosity and selected demographics on hard working**, institute of technology in turkey, journal of .international business research ,volume 6, number 2,2007

87	The effective application of :leadership and motivation ,Robert G, iseac and all 2001 ,number2, ,vol.XIII ,expectancy theory, journal of managerial issues
89	Shadar Oluseyi.A ,Hammed , **influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees performance in some selected industries in Ibadan ,Oyo state,negeria**,issue 16, eurojournal,inc 2009 ,. http://www.eurojournals.com/ejefas-16-01pdf,09/05/2010,20:00.
90	Tom Everetr , **leadership as it relates to morale and motivation on the Sioux city fire department,** Iowa, august 2005. Http://www.usF.dhs.gov/pdf/efop/eFo3814.pdf 09/05/2010 ,21:30.

المراجع باللغة الفرنسية

91	,**comportements humans et management,** 2eme edition ,Alexandre-Bailly et all .Pearson education France,2006
92	**encadrement et compertement**,édition ,B.uwmunger ,A.bergman .eska,paris,1992
93	.Dunod Paris,2003 Alsin Duluc,**leadership et confiance**,
94	.Bruno Jarrosson,**100 ans de management**,2éme édition,dunod, paris,2004
95	**intervention auprès** 'Christine Le Scanff, **Manuel de psychologie du sport: l .du sportif**, édition Revue EPS, Paris,2002
96	2éme édition, CF. Douglas Mac Gregor,**la dimension humane de l'entreprise,** .granthier-villars, paris,1971
97	F. Bournois, S.Roussilon, **préparer les dirigeants de demain. Une approche international de la gestion des cadres à haut potentiel**, les éditions .d'organisation, paris, 1998
98	.Paris 2001 ,Dunoud ,**prendre et gérer les types de personnalité** F.chobreuil.P,
99	.J'erome Sordellok , **Coaching du sportif**, édition xphora, paris,2004
100	John Bowlby,**la séparation**,1er édition,traduit de l'anglais par Bruno de pauafien,press universitaires de France,1973.
101	**cas**, **,concepts** ,Jean.Michel Plane, **mangement des organisation: théories** .édition Dunod, paris, 2003
102	.2004paris, ,ellipses édition ,**sociologie** ,Falcog ,M ,P.Lqure
103	R ichard H.Cox , **psychologie du sport** ,1eredition, de Boeck université ,paris ,2005.

104	**psychologie du sport et de l'activité** ,Daniel Gould ,Weinberg ,Robert S ed vigot, paris1997. traduction par Paul Deshaies, **physique**,
105	les édition , **la 3 dimension du managérial ,**Mouton ,J.S ,R.R.Blake .1987 Paris ,d'organisation
106	Rolland Vira, **la motivation dans l'apprentissage du français**, édition du bec), canada1999.éuniversité de Sherbrooke (qu ,renouveau pédagogique inc
107	Vallerand (R.j),Thill(E.E), **les fondement de la psychologie de la motivation**, édition études vivantes, Montréal,1993.



صورة ترتيب أسئلة إستبـــيـــان الدافعية حسب ترتيب الحاجات:

جامعة منتوري قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا
ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم

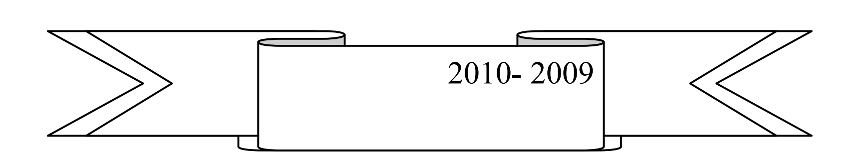
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي ويشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أعد لأغراض البحث العلمي ,بهدف جمع المعلومات اللازمة لإنجاز مذكرة للحصول على درجـة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم بعنوان (السلوك القيادي بالدافعية لدى العمال وفقا لنظرية كلايتن ألدرفر بالمؤسسة الوطنية السوناريك بوحدة فرجيوة ولاية ميلة)

فأرجو منكم التكرم بملء الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع العلامـــة (X) بالمكان الذي يبدو لكم مناسب ,وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع كل الشكر والاحترام لكل ما بذلتموه من جهد ووقت

الطالب الباحث : ميروح عبد الوهاب



الجزء الأول :البيانات الشخصية

01	**المنصب المشغول** (.....................................)
02	**المؤهل العلمي:** متوسط: ☐ ثانوي: ☐ باكالوريا : ☐ تكوين مهني: ☐ جامعي: ☐ ليسانس : ☐ مهندس: ☐

03	مدة الخدمة في العمل الحالي:

الجزء الثاني : البيانات الأساسية

المحور الأول: حاجات البقاء.

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك

رقم الفقرة	العبارة	مدى الاستخدام				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
01	أشعر برغبة كبيرة في العمل لأن الأجر الذي أحصل عليه يلبي احتياجاتي اليومية.					
02	الإنارة الجيدة في مكان العمل تحفزني على أداء عملي على أكمل وجه.					
03	محيط العمل الهادئ والنظيف يشجعني على أداع عملي بإتقان.					
04	رغبتي في الحصول على زيادة في الراتب يدفعني إلى بدل المزيد من الجهد والأداء.					
05	الزيادات العامة في الأجور تشعرني بالأمان داخل مؤسسة عملي.					
06	اهتمام المشرف بتوضيح كيفية أداء العمل يجعلني مرتاحا في عملي.					
07	زيادة الراتب الذي احصل عليه يدفعني لرفع مستوى الجهد والأداء في عملي.					

08	تقل رغبتي في العمل إذا أصبح الأجر الذي أتقاضاه لا يلبي حاجياتي اليومية.					

الجزء الثاني : البيانات الأساسية
المحور الثاني: حاجات الإنتماء

الرجاء وضع علامة X أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك

رقم الفقرة	العبارة	مدى الاستخدام				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
09	تكثر مظاهر الغياب والحضور المتأخر وكثرة المطالب من العمال إذا أصبح ما يحصلون عليه من عملهم لا يرضيهم..					
10	يميل العمال إلى تكوين علاقات عمل ودية إذا كانت ظروف عملهم المادية والمالية جيدة.					
11	يكون لدي رغبة كبيرة في العمل كلما كانت علاقاتي جيدة مع زملائي.					
12	سلوكيات المشرف المهتمة بالعاملين تحفزني على أداء عملي بدقة وإتقان.					
13	سياسة المؤسسة المهتمة بتحقيق التماسك والتفاعل بين جماعات العمل يعزز لدينا روح التعاون والصداقة.					
14	علاقات العمل الجيدة تدفعني بمرور الوقت للحصول على تقدير واحترام زملائي في العمل.					
15	توتر العلاقات وغياب التعاون بين أفراد					

	العمل يؤدي إلى سلوكيات عدوانية سلبية تؤثر على مستويات الأداء..					
16	أشعر بالإحباط في العمل كلما قل التفاعل بين أفراد المجموعة .					

الجزء الثاني : البيانات الأساسية

المحور الثالث: حاجات النمو.

التي تعبر عن وجهة نظرك. (X) الرجاء وضع علامة الرجاء وضع علامة

17	يرغب العمال في التقدير والاحترام إذا توافرت ظروف عمل وعلاقات حسنة فيما بينهم.					
18	يزداد احترامي لذاتي كلما كان عملي يتناسب مع قدراتي ومهاراتي .					
19	اعتراف كل من زملائي ومشرفي بأدائي في العمل يزيد من تقديري لذاتي.					
21	استمتع بعملي إذا كان يتحدى قدراتي ومهاراتي.					
22	سياسة الشركة التي توفر فرص التطوير الذاتي وصقل المهارات والتقدم في المنظمة يدفعني للالتزام بالأداء الجيد في عملي.					
23	أسعى دوما لإنجاز عملي بدقة وكفاءة وأحاول إدراك أقصى قدراتي الذاتية.					
24	اهتمام المشرف برأي العمال في اتخاذ القرارات يساهم بشكل كبير في استخدامهم لجميع قدراتهم					

	وإبداع طرق جديدة في الأداء.					
25	مرور المؤسسة بظروف اقتصادية سيئة يدفعني للحفاظ على أجري والمنصب الذي أشغله.					

مقياس السلوك القيادى(مقياس الزميل الأقل تفضيلا):

جامعة منتوري قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا
ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي ويشرفني أن أضع بين أيديكم هذا المقياس الذي أعد لأغراض البحث العلمي ,بهدف جمع المعلومات اللازمة لإنجاز مذكرة للحصول على درجة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم بعنوان (السلوك القيادي بالدافعية لدى العمال وفقا لنظرية كلايتن ألدرفر بالمؤسسة الوطنية السوناريك بوحدة فرجيوة ولاية ميلة)

فأرجو منكم التكرم بملء الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع العلامة (X) بالمكان الذي يبدو لكم مناسب ,وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع كل الشكر والاحترام لكل ما بذلتموه من جهد ووقت

الطالب الباحث : ميروح عبد الوهاب



الجزء الأول :البيانات الشخصية

01	**المنصب المشغول** (.....................................)

02	**المؤهل العلمي:** متوسط: ☐ ثانوي: ☐ باكالوريا : ☐ تكوين مهني: ☐ جامعي: ☐ ليسانس : ☐ مهندس: ☐
03	**مدة الخدمة في العمل الحالي:**

الجزء الثاني : البيانات الأساسية
التعليمات:

- الرجاء التفكير في أقل شخص تنسجم معه في العمل،هذا الشخص لعلك تعمل معه حاليا ، أو سبق أن عملت معه في الماضي وليس من الضروري أن يكون أقل شخص تحبه، ولكن ينبغي أن يكون شخصا واجهت صعوبات في العمل معه فيما يتعلق بإنجاز المهام.
- لاحظ أن الترتيب لا يبدأ من (1الى 8) من اليسار إلى اليمين دائما ،بل قد يبدأ من (1الى 8) من اليمين إلى اليسار.

- والأن الرجاء قراءة كل صفة وعكسها وتحديد انطباق هذه الصفة على العامل الذي تصادفك الكثير من الصعوبات في التعامل معه.
- الرجاء وضع دائرة واحدة لكل صفة وعكسها في السطر الواحد.
- الرجاء وضع تقديراتك بأسرع ما تستطيع لأننا نريد انطباعاتك الأولى نحو الصفات المذكورة، ولاحظ أنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة ولكن المهم هو صدق إجابتك.

مقياس الزميل الأقل تفضيل:L-P-C

سار	8	7	6	5	4	3	2	1	غير سار	الدرجة
ودود	8	7	6	5	4	3	2	1	غير ودود	-
رافض	1	2	3	4	5	6	7	8	متقبل	-
متوتر	1	2	3	4	5	6	7	8	هادئ	-
بعيد عنك	1	2	3	4	5	6	7	8	قريب منك	-
بارد	1	2	3	4	5	6	7	8	دافئ	-
داعم	1	2	3	4	5	6	7	8	عدائي	-
ممل	1	2	3	4	5	6	7	8	ممتع	-

مشاغب	1	2	3	4	5	6	7	8	منسجم	-
متجهم	1	2	3	4	5	6	7	8	مبتهج	-
منفتح	8	7	6	5	4	3	2	1	مغلق	-
مغتاب	1	2	3	4	5	6	7	8	وفي	-
موثوق	1	3	3	4	5	6	7	8	غير موثوق	-
حذر	8	7	6	5	4	3	2	1	غير حذر	-
بذئ	1	2	3	4	5	6	7	8	لطيف	-
اتفاقي	8	7	6	5	4	3	2	1	اختلافي	-
غير مخلص	1	2	3	4	5	6	7	8	مخلص	-
ودود	1	2	3	4	5	6	7	8	فظ	-
									الإجمالي	

التصحيح:

يتم تصحيح القائمة طبقا لمفتاح التصحيح المرفق حيث يتم جمع الدرجات المسجلة في المقياس ، ويدل المفتاح على أن الدرجة من 57 فما تحت تعتبر درجة منخفضة في المقياس وبالتالي قائد لديه سلوك مهتم بالعمل بصف كبيرة، في حين من الدرجة 64 فما فوق تعتبر درجة كبيرة في المقياس وبالتالي قائد مهتم بالعاملين بدرجة كبيرة.

مقياس الزميل الأقل تفضيلا في الصورة الأصلية

Friendly	—	—	—	—	—	—	—	—	Unfriendly		
	8	7	6	5	4	3	2	1			
Regecting	—	—	—	—	—	—	—	—	Accepting		
	1	2	3	4	5	6	7	8			
Tense	—	—	—	—	—	—	—	—	Relaxed		
				1	2	3	4	5	6	7	8
Distant	—		—	—	—	—	—	—	Close		
	1	2	3	4	5	6	7	8			
Cold	—	—	—	—	—	—	—	—	Warm		
	1	2	3	4	5	6	7	8			
Supportive	—	—	—	—	—	—	—	—	Hostil		
	8	7	6	5	4	3	2	1			
Boring	—	—	—	—	—	—	—	—	Iteresting		

1 2 3 4 5 6 7 8
Quarrelsome — — — — — — — — Harmonious
1 2 3 4 5 6 7 8
Gloomy — — — — — — — — Cheerful
1 2 3 4 5 6 7 8
Open — — — — — — — — Guarded
8 7 6 5 4 3 2 1
Backbiting — — — — — — — — Loyal
1 2 3 4 5 6 7 8
Untrustworthy — — — — — — — — Trustworthy
1 2 3 4 5 6 7 8
Considerate— — — — — — — — Iconsiderate
8 7 6 5 4 3 2 1

The : F.E.Fidler,M.M.Chemers,and L.Mahar,**Improving leadership Effectiveness** :Source Wiley),pp.6-8.Copyright ©1976 by John Wiley and :**Leader Match Concept** (NewYork Sons ,Inc.Reprinted by permission.[1]

العلاقات الإرتباطية المحسوبة بالرزنامة الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

1- between total leadership and total motivation.

Correlations

		Total leadership	Total motivation
total leadership	Pearson Correlation	1	,763**
	Sig. (2-tailed)		,013
	N	20	20
total motivation	Pearson Correlation	,763**	1
	Sig. (2-tailed)	,013	
	N	20	135

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2 -between initiating structure and existance needs.

Correlations

[1] –Laurence Siegle,IrvingM.lane, Personnel And Organizational Psychology ,Richard D.Irwing,Inc, United States Of America,1982,p325.

		Initiating structure	Existance needs
Initiating structure	Pearson Correlation	1	,610**
	Sig. (2-tailed)		,162
	N	6	6
motivationexistance	Pearson Correlation	,610**	1
	Sig. (2-tailed)	,162	
	N	6	135

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3- between consideration and relatedness needs.

Correlations

		consideration	Relatedness needs
consideration	Pearson Correlation	1	,706**
	Sig. (2-tailed)		,848
	N	14	14
Relatedness needs	Pearson Correlation	,706**	1
	Sig. (2-tailed)	,848	
	N	14	135

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4- between consideration and growth needs.

Correlations

		consideration	Growth needs
consideration	Pearson Correlation	1	,741**
	Sig. (2-tailed)		,784
	N	14	14
Growth needs	Pearson Correlation	,741**	1
	Sig. (2-tailed)	,784	
	N	14	135

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5- between total leadership and existance needs.

Correlations

		total leadership	Existance needs
total leadership	Pearson Correlation	1	,657**
	Sig. (2-tailed)		,359
	N	20	20
Existance needs	Pearson Correlation	,657**	1
	Sig. (2-tailed)	,359	
	N	20	135

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

6- between total leadership and Relatedness needs

Correlations

		total leadership	Relatedness needs
total leadership	Pearson Correlation	1	,706**
	Sig. (2-tailed)		,816
	N	20	20
Relatedness needs	Pearson Correlation	,706**	1
	Sig. (2-tailed)	,816	
	N	20	135

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

7- between total leadership and growth needs.

Correlations

		total leadership	Growth needs
total leadership	Pearson Correlation	1	,760**
	Sig. (2-tailed)		,509
	N	20	20
Growth needs	Pearson Correlation	,760**	1
	Sig. (2-tailed)	,509	

Correlations

		total leadership	Growth needs
total leadership	Pearson Correlation	1	,760**
	Sig. (2-tailed)		,509
	N	20	20
Growth needs	Pearson Correlation	,760**	1
	Sig. (2-tailed)	,509	
	N	20	135

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

SONARIC SPA C/S 1724560000 DA

URD FERDJIOUA

SERVICE DU PERSONNEL

Tableau n 01 Situation des effectifs au 31/05/2010		
STRUCTURE	En activité	En mouvement

URD FERDJIOUA	C	M	E	total	C	M	E	total
	19	11	120	150	0	0	25	25

Tableau n 02 Situation des effectifs au 31/05/2010								
STRUCTURE	global				A P P R	D A.I.P	C.T.A	total
URD FERDJIOUA	C	M	E	total	0	06	13	194
	19	11	145	175				

Tableau n 03 Situation des effectifs au 31/05/2010 Personnel permanent et vacataire									
STRUCTURE	Personnel permanent				Personnel vacataire				
URD FERDJIOUA	C	M	E	total	C	M	E	total	total
	18	11	135	164	1	00	29	30	194

Légende tableau n 1/2/3
C: cader
M: Maitrise
E : Exécution
APPR: apprenti
D.A.P : Agents placés dans le cader du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle
C.T.A: Contrat de travail aidé
En mouvement- durant tout le mois (maladie, accident de travail,congé sans solde , mise en disponibilité, congé de maternité, service national, détachement et autres…etc.)